Progetto pilota
Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno

ANALISI DELLA COMPETITIVITA' DELL'OFFERTA MUSEALE DEL MEZZOGIORNO E BENCHMARK

volume II

In collaborazione con CLES s.r.l.

ANALISI DI BENCHMARKING, ASPETTI QUALIFICANTI DELLE FUNZIONI MUSEALI E STRATEGIE DI ADATTAMENTO

INDICE

1. LE ANALISI DI BENCHMARKING: TEORIA, METODOLOGIA, CRITERI

Questo capitolo intende illustrare le principali caratteristiche delle analisi di benchmarking, attraverso una disamina delle principali caratteristiche che la letteratura attribuisce a questa metodologia di analisi. Il capitolo, inoltre, illustra gli obiettivi della presente analisi, chiarendo dunque la domanda di ricerca alla base dello studio sviluppato nei successivi capitoli.

1.1. INQUADRAMENTO TEORICO E CONCETTUALE

In un contesto eterogeneo come è quello dell'offerta culturale e museale in particolare, alla luce soprattutto delle marcate differenze che sussistono tra nord e sud del Paese, particolare attenzione dovrebbe essere dedicata a metodologie di *benchmarking* tra strutture similari. L'attività di benchmarking può assumere, in particolare, la forma di un'*analisi competitiva* o di un *benchmark di processo*. La prima forma di analisi consente il confronto di determinati parametri di efficacia ed efficienza gestionale sulla base di predeterminati set di indicatori. Mediante questo tipo di ricerca l'organizzazione, attraverso un confronto di natura squisitamente quantitativa, può comprendere il proprio posizionamento in speciali "classifiche" o "ranking" rispetto ad altre strutture similari. La finalità e lo spirito delle attività di benchmarking di processo rispondono, invece, ad obiettivi più ampi e, sicuramente, più complessi: obiettivi facenti capo al più ampio tema dell'"apprendimento" organizzativo; solo attraverso la comprensione dei processi che compongono e formano l'attività gestionale, difatti, è possibile innescare un processo di apprendimento e crescita della struttura organizzativa.

L'attività di *benchmarking di processo* può essere intesa, secondo le definizioni prevalenti[1], come "un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti"[2]. Questa attività presenta alcune caratteristiche peculiari:

1. l'obiettivo delle attività di benchmarking è quello della crescita continua mediante l'apprendimento (adattamento e non adozione), per realizzare e sostenere un vantaggio competitivo dei prodotti, dei servizi e dei processi;
2. il focus è sul *come* e non sul *quanto*, nel senso che – come visto – a differenza di delle analisi competitive che si concentrano sul risultato. L'analisi di benchmarking entra nei processi di produzione del servizio per spiegare come determinati risultati siano stati raggiunti[3];

---

[1] Le definizioni fornite per spiegare il concetto di benchmarking sono diverse, per cui si è riportata quella maggiormente condivisa dalla dottrina. Si veda anche la definizione fornita dal sito www.benchmarking.it, secondo il quale il b. è "il processo sistematico di confronto tra prodotti, servizi, prassi e caratteristiche di più entità organizzative, per consentire ad una impresa di capire e gestire i fattori che determinano prestazioni superiori". (www.benchmarking.it).

[2] Si veda Camp R., Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi, Editore Itaca, 1991.

[3] Watson G.H., Il Benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader; FrancoAngeli, Milano, 1995.

3. è finalizzata all'azione correttiva, nel senso che il suo fine ultimo non è quello di posizionare l'organizzazione rispetto a dei competitori, quanto piuttosto quello di comprendere, per imparare e correggere, comportamenti organizzativi e prassi aziendali consolidate;
4. ha caratteri di continuità, e dunque si pone quale momento di studio e analisi protratto nel tempo per garantire un miglioramento continuo dell'organizzazione.

Il "settore" dei beni culturali, e museali in particolare, sembra manifestare un'accentuata esigenza di intraprendere operazioni di confronto con altre realtà dello stesso settore. Il confronto, in questo senso, è per queste aziende un indispensabile "enzima di innovazione, così come la conoscenza lo è per le imprese private"[4].
Il lavoro in esame peraltro costituisce un caso in cui convergono da un lato le esigenze di rinnovamento dell'azione pubblica sul territorio e dall'altro le spinte all'innovazione del settore dei beni culturali. Per tali ragioni, l'osservazione congiunta mediante una lente di analisi "pubblica" e poi specificamente "culturale" non può che arricchire la precisione delle analisi di *benchmark*.
Le ragioni che sembrano spiegare il mancato ricorso a momenti di confronto tra e da parte delle aziende pubbliche culturali, sono sintetizzabili[5] in alcuni punti che ci sembra opportuno qui richiamare:

- autoreferenzialità: l'assenza di concorrenza del mercato in cui operano queste aziende è certamente uno dei connotati che, caratterizzando la "necessaria sopravvivenza" di queste istituzioni, non rende indispensabile ricercare, attraverso il confronto, soluzioni gestionali migliorative;
- specializzazione dichiarata: le aziende pubbliche culturali sembrano considerarsi spesso soggetti "speciali", diversi dai loro concorrenti (semmai ne riconoscano la posizione), unici e quindi, in un certo senso, non comparabili con altre aziende;
- cultura burocratica, versus cultura del risultato: di certo, l'attenzione delle aziende pubbliche culturali verso la legittimità dell'operato e l'oggettività dei comportamenti (e dunque la scarsa attenzione verso il raggiungimento del risultato) ha prodotto – storicamente – una minore attenzione alla tempistica dei processi, alla ricerca di massimizzazione delle condizioni di efficacia ed efficienza e, dunque, un modesto interesse per comprendere come tali elementi si andassero a configurare presso altri soggetti aziendali.

La letteratura contribuisce, inoltre, a identificare diversi tipi di *benchmarking* in relazione ai diversi oggetti sui quali possono concentrarsi queste analisi:[6]

- il *benchmarking interno*, rivolto all'interno di un'organizzazione tra funzioni simili o unità aziendali differenti;

---

[4] Hinna L., Il confronto come enzima del cambiamento, in Monteduro F., Hinna L. (a cura di), Amministrazioni Pubbliche: evoluzione e sistemi di gestione, Aracne, Roma, 2006.

[5] Hinna L., op. cit.

[6] Senese S., Culture del benchmarking e benchmarking nella cultura, in Grossi R., Meneguzzo M. (a cura di), La Valorizzazione del Patrimonio culturale per lo sviluppo locale, Primo Rapporto Annuale Federculture, TCI – Touring University Press, Milano, 2002.

- il *benchmarking di settore*, operato tra diverse aziende dello stesso settore;
- il *benchmarking competitivo*, finalizzato a comprendere i fattori competitivi di soggetti ritenuti competitor;
- il benchmarking *best in class*, operato su altre realtà aziendali, anche di altri settori, finalizzato a confrontare specifiche funzioni aziendali (l'amministrazione del personale, la gestione dei flussi finanziari, i processi decisionali, ecc.) con chi – per quelle funzioni – è ritenuto un esempio di eccellenza.

La ricerca qui presentata ricade nell'ultima categoria, configurandosi come attività di confronto tra le funzioni critiche dei Poli di Eccellenza del Mezzogiorno e le modalità in cui altre istituzioni rispondono a tali esigenze, determinando uno specifico assetto della "funzione" organizzativa.

1.2. OBIETTIVI DELL'ANALISI DI BENCHMARKING

L'analisi di benchmarking è stata sviluppata avendo come obiettivi, in linea con le specifiche indicazioni del capitolato tecnico di gara, da un lato quello di fornire strumenti conoscitivi utili alla programmazione di interventi migliorativi sulle strutture dei poli museali (15 strutture); dall'altro, quello di definire una serie di standard (ad oggi mancanti negli studi e nelle statistiche di settore) da poter utilizzare come termine di riferimento per gli interventi di *policy* nel campo delle politiche per la tutela, la valorizzazione, la promozione e la gestione del patrimonio culturale del Mezzogiorno.
In questo secondo ambito, particolare rilevanza assumono le indicazioni che provengono dalle analisi di benchmarking come stimolo conoscitivo sul quale innestare la programmazione attuativa dei principali strumenti di intervento politico-programmatico attivi per il prossimo decennio (ad es. si pensi ai Programmi Operativi Convergenza delle Regioni del Sud, a quelli Competitività e Occupazione delle Regioni del Centro Nord, al Programma Operativo Interregionale "Attrattori culturali e turismo", agli altri strumenti di programmazione del Ministero per i Beni Culturali e delle Amministrazioni Regionali).
Oltre che un obiettivo specifico (intervenire a favore dei Poli di eccellenza), la valenza delle analisi contempla un obiettivo di portata generale, quale vero e proprio contributo allo sviluppo di un miglior funzionamento delle strutture culturali del Mezzogiorno. In questa cornice, l'attività di benchmarking ha l'obiettivo di rilevare, per ciascuna funzione "critica" e per ogni benchmark partner individuato (cioè la struttura indagata), alcuni aspetti salienti della "funzione nel museo". Tale inquadramento mira ad una esaustiva collocazione della funzione nel museo e del museo nel suo contesto, onde evitare analisi asettiche di processi aziendali. Di ciascuna funzione è stato indagato non solo il processo di funzionamento che la caratterizza (input - trasformazione - output), ma anche il contesto in cui tale funzione si colloca, sia in relazione alla struttura culturale che la realizza, sia in relazione al contesto legislativo, istituzionale ed economico in cui tale struttura si trova ad operare.

Il fulcro dell'analisi rimane comunque sempre l'estrazione di elementi conoscitivi di effettiva replicabilità di quel processo (funzione) nell'esperienza italiana del Mezzogiorno.
Come esplicitato in seguito, ai fini di un'analisi concreta e puntuale delle pratiche organizzative e gestionali, l'osservazione ha inteso individuare, nella cornice di esperienze potenzialmente analizzabili, quelle strutture operanti – a livello nazionale o internazionale – che si caratterizzano per rappresentare, rispetto a una o più funzioni, esperienze di eccellenza, casi cioè di successo, particolarmente rilevanti per una efficace ed efficiente gestione di una singola funzione. Le funzioni analizzate rappresentano, secondo lo schema guida del progetto, il punto di arrivo verso il quale i Poli potranno orientare la propria strategia "aziendale", e quindi delle vere e proprie rappresentazioni di ciò che i Poli, rispetto a una determinata funzione, potranno essere.
Questi standard (TO BE), comparati con la situazione attuale (AS IS) analizzata nella fase ricognitiva, forniscono da una parte informazioni sullo scostamento (gap) esistente tra la situazione di partenza e una situazione auspicata, e dall'altra indicazioni sulle azioni correttive da attuare, valutandone gli elementi di concreta applicabilità e dunque soppesando i processi di adattamento.
Si tratta dunque di obiettivi di ricerca particolarmente ambiziosi ma che, allo stesso tempo, potranno contribuire in maniera significativa alla crescita dell'offerta cultura del sud Italia. Volendo sintetizzare questi obiettivi in specifiche domande di ricerca, si possono immaginare i seguenti punti:

- quali sono le funzioni critiche dell'offerta culturale dei poli museali del Mezzogiorno e – in generale – dell'offerta culturale del Sud Italia?
- quali strutture museali o culturali in Italia e all'estero rappresentano dei soggetti di eccellenza nello svolgimento di tali funzioni?
- come, presso tali strutture, vengono gestite tali funzioni in termini di input utilizzati, processo di trasformazione e output generati e quali elementi possono essere considerati di successo ai fini del buon funzionamento del museo nel suo complesso?
- come tali elementi di successo rilevati presso le strutture di eccellenza possono essere adattati nell'ambito del processo di gestione dei Poli di eccellenza e, in generale, dell'offerta culturale del Mezzogiorno?

2. La metodologia di selezione dei casi

L'analisi di benchmarking dunque, come accennato, si è focalizzata su un numero "ristretto" di funzioni critiche a valere su un numero equivalente di strutture culturali.
In questa sezione si illustra la metodologia adottata per la selezione delle funzioni critiche sulle quali si è concentrata l'analisi, oltre che il metodo con cui sono stati selezionati i benchmark partner, strutture museali/culturali analizzate per la rilevazione delle pratiche di eccellenza.

2.1. L'individuazione delle criticità

La prima fase di analisi è stata quella della selezione delle funzioni da approfondire. Tale scelta, vero e proprio punto nodale della ricerca, è stata realizzata secondo un approccio logico che, partendo dalla ricostruzione della "catena del valore" museale, è passato per successivi step di selezione ed affinamento delle informazioni.
In particolare tale selezione è il frutto di un percorso di analisi che si è composto delle seguenti fasi:

1) ricostruzione della "catena del valore" (economico e sociale) delle funzioni museali, attraverso lo studio delle principali indicazioni fornite da organismi nazionali ed internazionali;
2) studio della letteratura e di altre ricerche sul tema dell'offerta e della domanda museale del Mezzogiorno, finalizzato ad un primo inquadramento "desk" delle criticità;
3) analisi dei risultati emergenti dall'analisi SWOT (analisi di scenario);
4) indicazioni provenienti dall'analisi delle criticità nei Poli di eccellenza per mezzo della lettura degli studi di prefattibilità redatti nel corso dell'anno 2008 da Invitalia;
5) indicazioni provenienti dal team di esperti che, sulla base delle risultanze delle due precedenti analisi, ha indicato, secondo una scala di priorità, le funzioni di maggiore rilievo critico, e dunque ha contribuito ad affinare, correggere e puntualizzare le indicazioni rilevate mediante le prime tre fasi di analisi.

Ciascuna delle fasi 2), 3), 4) e 5) ha rappresentato, in questa logica, un filtro di selezione mediante il quale, da una rosa allargata di funzioni (quella cioè della catena del valore), è stato possibile arrivare alla definizione di una lista di funzioni di maggior rilievo critico oggetto, dunque, delle successive analisi di benchmarking. I successivi paragrafi illustrano nel dettaglio le analisi svolte, dimostrando come la selezione delle funzioni trattate nel presente lavoro di ricerca sia il frutto di un attento ed approfondito studio della realtà (i Poli di eccellenza) sulla quale potranno trovare applicazione operativa le esperienze e le pratiche osservate.

2.1.1. La catena del valore delle strutture museali: il modello di riferimento

Nella consapevolezza di procedere contemporaneamente all'analisi di un contesto specifico ed alla costruzione di un framework più ampio, il lavoro ha richiesto la definizione preliminare di un modello di riferimento capace di identificare il "processo produttivo" dei musei, al fine di identificare su base razionale (coerenza e complementarità delle parti), le aree critiche di gestione su cui focalizzare il confronto.
Nella costruzione del modello è stato adottato un approccio di natura manageriale, secondo cui l'organizzazione museale si sostanzia di un insieme di attività e fasi all'interno del processo di "creazione del valore": tale definizione, pur nella sua condivisa applicabilità anche in contesti diversi da quello di origine, presenta nel caso dei musei un'importante particolarità. Il valore creato dal museo infatti incorpora una qualche misura di un beneficio collettivo, connesso alla soddisfazione di un "bisogno di cultura" (nelle varie declinazioni nelle quali lo steso può essere articolato: ricerca, conservazione, tutela, valorizzazione, ecc.) cui il museo e la sua collezione danno peculiare risposta. Il modello mira in sostanza ad evidenziare il contributo delle diverse attività alla creazione del valore, nell'ipotesi che tali processi e funzioni concorrano alla soddisfazione dei bisogni dei fruitori.
Si è scelto di applicare il modello della catena del valore di Porter [7], come metodo di analisi delle attività ("*core*" e "di supporto") e dei processi chiave interconnessi che determinano la performance dell'organizzazione museale, permettendo di identificare aree di forza o di debolezza del sistema e le fonti del potenziale vantaggio competitivo.
Riconoscendo che la catena de valore è un modello contingente, specifico per ogni settore e organizzazione, sono state identificate le aree di attività (funzioni) caratteristiche dei musei, segmentando la catena del valore in macro e micro funzioni e identificando, di volta in volta, quale fosse la natura e la caratteristica tecnica delle singole attività.
Si è partiti dalle tre dimensioni tipiche della gestione museale (conservativa, espositiva, di supporto) riscontrabili in ogni tipologia di museo (Solima, 1998, Vaughan 2001) per poi introdurre nell'analisi le nuove dimensioni del management museale.
Infatti, se tradizionalmente i pilastri della creazione di valore museale erano insite nella fruizione delle collezioni, le nuove frontiere del management delle organizzazioni museali si estendono alle opportunità di apprendimento e svago offerte ai diversi stakeholder. In altre parole, il museo come esperienza sociale, impone anche il ripensamento delle finalità e delle configurazioni del museo, e delle

[7] La catena del valore è il modello introdotto da Micheal E. Porter per descrivere l'organizzazione aziendale come un insieme di processi che contribuiscono alla creazione di valore e del vantaggio competitivo. In particolare, il modello consiste in 9 processi di cui 5 "Primari" e i restanti 4 "di supporto". Le attività primarie sono: logistica in entrata (beni che "entrano" nell'azienda); attività operative (produzione di beni e servizi); logistica in uscita (beni che "escono" dall'azienda); marketing e vendite; servizi post-vendita (assistenza tecnico-commerciale, etc.). Le attività di supporto vengono dette ausiliarie in quanto sostengono le attività primarie e, forniscono input, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estensibili a tutta l'azienda. Si dividono in quattro categorie: approvvigionamento; sviluppo della tecnologia; gestione delle risorse umane; attività infrastrutturali.

sue rappresentazioni teoriche.
E' all'interno di questo processo di reinterpretazione che si è costruito un modello adattato alla catena del valore museale, prendendo come punto di partenza per l'identificazione degli ambiti funzionali le riflessioni e gli standard[8] delle organizzazioni più accreditate a livello internazionale (l'UNESCO e l'ICOM), che hanno peraltro fornito la base di riferimento per l'elaborazione degli standard di funzionamento e sviluppo dei musei anche nel nostro Paese (si vedano ad es. il D.Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6 e il DM del 10 maggio del 2001), nonché per i Documenti della Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane.
Le macrofunzioni museali (ambiti) su cui standard internazionali e letteratura convergono sono[9]:

- la **ricerca** (Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008; sottoambito 5. *Politiche di ricerca e studio* dell'ambito VI e ambito VII del D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6; Codice deontologico dell'ICOM 2006);
- la **tutela** (Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008; sottoambito 1. *Norme per la conservazione e il restauro comprendenti l'esposizione e la movimentazione* del D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6; Codice deontologico dell'ICOM 2006 all'interno della "cura delle collezioni");
- la **valorizzazione**, delle collezioni attraverso l'esposizione (sottoambito 4. Regolamentazione dell'esposizione permamente e temporanea dell'ambito VI del D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6) e Codice deontologico dell'ICOM 2006) e le attività correlate alla fruizione e alla dimensione di servizio al pubblico (Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008);
- la **gestione**, tanto degli istituti quanto dei beni, come ambito tecnico-amministrativo, gestione finanziaria, del personale, delle strutture fisiche (Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008; AMBITO I, II, III, IV e V del D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6); Codice deontologico dell'ICOM 2006);
- la **comunicazione** delle attività che interessano la ricerca, la tutela, la valorizzazione e la gestione (Manuale europeo delle professioni museali, edizione 2008 a cura di Angelica Ruge, Presidente ICTOP).

Si è inoltre rilevato che il già citato art. 150 comma 6) del Decreto sugli standard museali introduce i "rapporti col territorio" come ulteriore ambito funzionale (ambito VIII), rispetto a quelli espressi nel Codice deontologico dell'ICOM, mettendo a fuoco la dimensione sistemica di integrazione tra museo e territorio, peraltro tipica delle aree museali italiane, in cui la relazione e il coinvolgimento degli stakeholder territoriali di riferimento diventa il baricentro del modello gestionale museale: ***"Gli istituti museali che, indipendentemente dall'appartenenza giuridica e dalla dimensione, ospitano collezioni provenienti dal territorio vicino assumono in molti casi l'inevitabile funzione di centri di interpretazione del territorio stesso. In questi musei la ricerca deve potersi naturalmente estendere dal museo al***

---

[8] Il termine standard è entrato da tempo a far parte del lessico museale innanzitutto attraverso la pratica dell'accreditamento (in atto negli USA dagli inizi degli anni settanta) che prevede l'esistenza di un certo numero di condizioni per l'accreditamento di un museo da parte dell'AAM (American Association of Museums)

[9] Documento della Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane AMACI – AMEI – ANMLI – ANMS – ICOM Italia - SIMBDEA in preparazione della IV Conferenza nazionale dei musei Milano, Palazzo delle Stelline - 10 novembre 2008.

territorio di riferimento […] il museo può inoltre garantire lo svolgimento di attività di indagine, rilievo, ricerca, documentazione, pronto intervento, conservazione preventiva e ricovero per ragioni di sicurezza estese al territorio" (Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei- D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6, pag.46).
Tale dimensione è stata confermata negli standard gestionali fissati dall'ICOM nel 2004 ("Running a Museum: A Practical Handbook"), nell'individuazione, tra gli aspetti gestionali chiave tipici dei musei, della linea guida "Working with communities".
Sono così state individuate quattro macro-aree funzionali che si ritiene possano rappresentare, ai fini della presente ricerca, una classificazione sintetica delle aree strategiche sulle quali indagare pratiche di eccellenza presso il panel di benchmark partner individuati:

1) Ricerca e conservazione
Si è scelto di unificare le due macro-funzioni come suggerito dal Manuale europeo delle professioni museali del 2008 citato, e della Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008 che accorpa ricerca, cura e gestione delle collezioni, includendovi anche la catalogazione, mentre "*Running a Museum: A Practical Handbook*" ICOM, 2004 identifica unitariamente nell'indirizzo "*Making and maintaining collections*" le attività/funzioni di acquisizione, documentazione e conservazione delle collezioni.

2) Valorizzazione e comunicazione
Ricadono in questa area tutte le attività che nel Sottoambito 4 del Decreto sugli standard museali sono indicate come afferenti ai processi espositivi e ai connessi rapporti con il pubblico (ambito VII art.150), intendendo la macro-funzione come sistema integrato di offerta al pubblico (Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008), che comprende tutto ciò che contribuisce ad alimentare e qualificare l'esperienza di visita e il valore percepito dai visitatori.

3) Funzioni di supporto
Le funzioni di supporto, comprendenti le attività strumentali all'attività museale in senso stretto, riguardano l'organizzazione del lavoro, la pianificazione e controllo, il *funding* e i sistemi informativi; sono stati inclusi anche gli elementi che secondo gli standard suddetti costituiscono gli ambiti amministrativo, finanziario, gestionale.

4) Gestione a rete
Si è scelto di identificare la gestione a rete come macro-funzione rilevante, riconoscendo la rilevanza della dimensione sistemica dell'organizzazione museale, come suggerito dall'ambito VIII del art. 150 comma 6) del Decreto sugli standard museali e dall'ICOM nel 2004 e prendendo atto della prassi di integrazione delle politiche, dei processi e degli strumenti che comportano una condivisione di risorse materiali e immateriali tra il museo e altri soggetti, culturali ed extraculturali. Nonostante la struttura delle relazioni possa cambiare a seconda della tipologia di museo, la dimensione di rete resta comunque vitale per la sopravvivenza dell'organizzazione museale.

La dimensione della "rete" proposta si articola in tre dimensioni principali: integrazione interna, esterna e laterale. Per integrazione interna si intende un'integrazione "invisibile" all'utente, fondata su un processo di condivisione delle scelte e delle pratiche di gestione tra i vari attori del sistema, responsabili delle scelte strategiche e gestionali; si divide in due linee strategiche: integrazione politico programmatica e integrazione gestionale, Per integrazione esterna si intende l'integrazione "percepibile" dal visitatore, quella cioè i cui effetti valorizzano direttamente l'esperienza di visita, modificando direttamente gli elementi di qualità del servizio; a sua volta si divide in due linee strategiche: integrazione dell'offerta; integrazione di promozione, informazione e comunicazione. L'integrazione laterale riguarda elementi di integrazione con altre filiere, pubbliche o private, finalizzata a restituire alle politiche culturali un valore di sviluppo economico locale.
Il modello proposto si articola dunque secondo quanto riportato in Fig. 1.

Fig. 1 - La catena del valore museale

Fonte: nostra elaborazione

Da questo scherma generale si sono poste le basi per l'analisi delle criticità (funzioni critiche) e per la successiva selezione dei musei di eccellenza in Italia e all'estero.

2.1.2. LA SELEZIONE DELLE FUNZIONI CRITICHE

Partendo da questo modello generale, il metodo ha previsto la definizione di alcuni filtri mediante i quali è stato possibile individuare le funzioni sulle quali innestare gli approfondimenti delle analisi di benchmarking. Nei successivi paragrafi si dà conto di questi filtri: lo studio della letteratura, lo studio delle criticità emergenti

dagli studi di prefattibilità dei Poli museali di eccellenza e il contributo del team di esperti coinvolti nel lavoro.

2.1.2.1. FILTRO 1, LO STUDIO DELLA LETTERATURA

Alcune indicazioni utili su quelle che possono oggi essere considerate come le variabili critiche della gestione di strutture culturali possono innanzitutto essere desunte da un preliminare *studio della letteratura*.
E' ormai ampiamente condiviso (Anderson, 2004; Sibilio Parri, 2004; Dainelli 2007) come l'orientamento verso un maggiore ricorso al mercato e verso un uso sempre più efficiente delle risorse spingano gli enti responsabili dei beni culturali verso un processo che tende a una maggiore responsabilizzazione economica del soggetto gestore, con la necessità di qualificare un modello gestionale strutturato secondo obiettivi di risultato per i quali sia possibile misurare, ex ante ed ex post, gli esiti, negoziando su di essi le risorse disponibili. Il problema del manager culturale è perciò più complesso di quello che caratterizza normalmente il manager d'impresa, perché sembra dover risolvere ed ottimizzare tre macroaree di attività (Zan, 2003):

- quella storico-estetica, che Zan denomina come back-office, che comprende la tematica museologica e museografica, la cura delle collezioni, la tutela e la conservazione, la ricerca, la catalogazione, la inventariazione, ecc.;
- quella relativa alla domanda di fruizione (l'utente finale o demand side), che affronta tutto l'insieme dei temi dell'accoglienza, dei bisogni complessi del visitatore, della sua soddisfazione;
- quella riguardante l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie (supply side), che attiene al tema dell'organizzazione, influenzato dalla tendenza decrescente dei trasferimenti pubblici (acquisizione delle risorse, produttività del lavoro, dimensionamento dei servizi, ecc.).

La questione della gestione di un museo/sito, svolta per mezzo della composizione di una serie di funzioni, interagisce in modo complesso tra queste tre macro-attività, ove obiettivi di efficienza e di efficacia devono trovare una mediazione che nei musei italiani, soprattutto in quelli statali, trova soluzioni in larga parte connesse alla prima e alla terza delle tre macroaree, mentre la seconda è spesso allocata in forma residuale.

Tab. 1 – Organizzazione museale

Back office Area 1	Demand side Area 2	Supply side Area 3
Acquisizione	Attività culturali (permanenti e temporanee)	Risorse umane
Catalogazione	Comunicazione e promozione	*Fund raising*
Esposizione permanente	Attività didattiche	Pulizia
Deposito	Accoglienza	Manutenzione ordinaria e straordinaria
Studi e ricerche	Servizi accessori	Custodia e vigilanza
Tutela e restauro	Gestione diritti di proprietà	

Fonte: elaborazione adattata da Zan.

Questa tripartizione appare una prima classificazione capace di fornire informazioni utili ai fini della selezione delle funzioni critiche, poiché lo stretto punto di vista "efficientista", vale a dire la tradizionale visione del servizio pubblico che ricerca la "minimizzazione del costo", non può fornire soluzioni utili tout court per una buona gestione del museo/sito, ancorché di eccellenza.
La letteratura del settore si è occupata del problema gestionale anche attraverso la comparazione della performance dei musei italiani a quelli stranieri. Questa modalità di lavoro ha caratterizzato molti studi sino alla metà degli anni '90, con la realizzazione di questionari inviati a musei europei e statunitensi (Valentino, 1992). Gli studi presentavano molte pecche e semplificazioni, dovute alle diverse condizioni economiche e giuridiche dei paesi osservati che ne rendevano spesso poco interessanti le implicazioni e le proposte. Tuttavia, è vero che gli studi non entravano, se non occasionalmente, nel merito delle singole funzioni museali, accontentandosi di mettere in evidenza alcune grandi differenziazioni. In linea di massima, da questa letteratura è possibile ricavare le seguenti indicazioni rispetto ad una prima "lista" di funzioni critiche:

1. *il problema del personale di custodia*. In Italia esiste un eccesso del personale di custodia, soprattutto al Sud, con competenze e capacità modeste rispetto all'evoluzione tecnologica dei contenitori museali e dei siti. Per converso, mancano le figure professionali elevate, di direzione, di cura, di restauro, di manutenzione;
2. *il problema del fund raising*. In Italia, il finanziamento pubblico dei musei ha spiazzato i responsabili dei contenitori culturali dalla raccolta di finanziamenti privati o anche solo da quella di finanziamenti pubblici diversi da quelli diretti. Negli ultimi anni si sono potuti osservare alcuni passi in avanti, ma il gap non è stato colmato del tutto;
3. *il problema della comunicazione e della promozione (marketing)*. Una delle tradizionali carenze del sistema museale è la parziale conoscenza dei target dei visitatori e dei loro bisogni. La creazione dei servizi aggiuntivi presso i musei statali ha fatto emergere con più forza l'importanza del visitatore. Tuttavia, manca ancora una capacità gestionale utile a fare comunicazione e promozione in forma moderna, anche al fine di ampliare la fruizione (italiana e straniera);
4. *la programmazione culturale strategica e la crescita esponenziale dei costi per attività espositiva temporanea*. La moltiplicazione dell'organizzazione di eventi complessi, giustificata dall'impatto che potenzialmente questi possono produrre sul pubblico e in parte sul non-pubblico dei musei/siti, ha stimolato la creazione di un mercato dell'offerta e di una rete di scambi nazionali e internazionali che

non ha più confini e regole. Tale tema si lega, da un lato, alla (decrescente) qualità e all'efficacia dei programmi culturali delle istituzioni, e dall'altro dalla concorrenza tra soggetti pubblici per produrre eventi anche con finalità del tutto strumentali, quindi non sempre utili. La modalità di gestione degli eventi è ancora un aspetto assai critico per molti soggetti gestori italiani;

5. *la manutenzione ordinaria.* In Italia la manutenzione ordinaria è sempre sacrificata a obiettivi gestionali di più breve termine. La manutenzione è pratica poco presente anche nell'ambito della tutela e conservazione dei beni culturali.

Se si sposta il punto di osservazione dagli studi comparati, sino ad abbracciare studi diretti ad analizzare altri aspetti e limiti della gestione dei beni culturali in Italia, emergono altri temi di grande interesse, anche in una logica di studi transnazionali:

- *la manchevole interazione tra museo e pubblico*, anche a causa dell'arretramento tecnologico e del lento affermarsi delle moderne tecniche museologiche;
- la *carente integrazione tra museo e territorio*, in larga parte ascrivibile alla mancanza di collaborazione interistituzionale e tra partenariato pubblico e privato (il dialogo istituzionale e sociale).

Più in particolare, alcuni autorevoli contributi della recente letteratura aiutano a meglio puntualizzare un primo elenco di funzioni museali che, in questa fase, contribuisce a definire il primo filtro metodologico per la selezione delle funzioni. Tali sono:

- *Organizzazione-persone-lavoro-formazione*: è sulle persone che si fonda il servizio culturale e su queste che, secondo parte della letteratura, sembra importante agire (Jallà 2006, Cabasino 2005)[10]. Studiare, in particolare, il fenomeno (o la "funzione") della gestione del personale vuol dire analizzare – tra le altre – le modalità di reclutamento, la composizione per mansione e livello, i sistemi retributivi, il sistema organizzativo, il sistema di incentivi, i sistemi formativi. In questo, particolare rilevanza assume la funzione di direzione manageriale dei musei, nella misura in cui la stessa può rappresentare una guida strategica indispensabile per garantire un buon dispiegarsi degli effetti di politica culturale. Molto spesso (se non sempre) la direzione delle istituzioni culturali è riservata nel nostro Paese a professionisti con competenze specifiche sui temi storico–culturali, la cui capacità di gestire e organizzare la "macchina" aziendale con competenze di natura manageriale non è sempre verificata.
- *Governance territoriale e integrazione gestionale*: le principali esperienze italiane in questo campo (distretti, reti, sistemi, ecc.) sembrano essersi caratterizzate (Hinna, Minuti, 2009)[11] come momenti di integrazione della fase comunicativa e promozionale, tralasciando importanti aspetti di integrazione del sistema dell'offerta (standard di servizio, livelli formativi del personale, ecc.) e di integrazione di elementi produttivi (condivisione di costi, centrali acquisto, uffici in comune, ecc.). Inoltre, appare indispensabile interrogarsi sui

---

[10] Jallà D., Una situazione difficile, uno scenario impegnativo, in III Rapporto annuale Federculture, Milano TCI Press, 2006; Cabasino E., I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei Beni Culturali in Italia, Milano, Franco Angeli, 2005.

[11] Hinna A., Minuti M., Progettazione e sviluppo delle aziende delle reti culturali, Milano, Hoepli 2009.

meccanismi, più alti, di integrazione nella definizione delle politiche e dei programmi, in quella che potrebbe ben passare come una tipologia di integrazione di carattere decisionale (che coinvolga cioè i vari livelli istituzionali del settore: regioni, enti locali, direzioni regionali, soprintendenze, ecc.). Il tema delle reti di musei, in questa cornice, assume rilevanza laddove si consideri l'esistenza di due programmi interregionali (POIN e PAIN), finalizzati ad attuare progetti culturali di portata interregionale, che rappresentano in questo senso due importanti fonti di finanziamento per l'attuazione di azioni finalizzate a ridurre il gap che si analizzerà.

- *Marketing, promozione e comunicazione, commercializzazione del prodotto*[12]: le attività di promozione e comunicazione (Bagdadli, 1999; Tortorella, Traclò, 2008; Severino, 2006), in generale, rappresentano funzioni strategiche della valorizzazione culturale, poiché svolgono una duplice funzione: quella di attrarre il pubblico e diffondere, quindi, la conoscenza della risorsa culturale, e quella di aumentare la capacità di autofinanziamento della gestione. Questa funzione, composta da diverse sotto-funzioni che, partendo dal cosiddetto marketing analitico si sviluppano nel marketing strategico e in quello operativo, sembrano mancare o, spesso, non essere adeguatamente sviluppate all'interno delle istituzioni museali del Mezzogiorno. In ciò assume rilevanza il tema della commercializzazione. La mancata integrazione tra sistemi culturali e politiche del turismo, auspicata a più riprese dal QSN 2007–2013, è evidente se si osserva la povertà di strategie e offerte "commerciali" capaci di legare la proposta culturale a un più ampio pacchetto di offerta turistica. E' in questo senso ancor più evidente lo scollamento tra soggetti (pubblici) della filiera culturale e operatori (privati) del settore del turismo; i quali, in determinati contesti, sembrano essere i primi e più diretti beneficiari della forza trainante dei beni culturali del territorio.
- *Collaborazione pubblico privato e sistemi di raccolta fondi (fund raising)*: il sistema nazionale, e in particolare quello del Mezzogiorno, nonostante i tanti proclami degli ultimi anni, non è riuscito a garantire una efficace collaborazione tra pubblico e privato nel settore dei beni culturali. Tanto che, generalmente, quando si cita questo fenomeno si fa riferimento – quale esempio emblematico - alle concessioni di servizi aggiuntivi ex Legge Ronchey. Oltre questo, pochissimi sono stati i casi in cui il privato si sia unito al pubblico per la condivisione di un progetto culturale, la gestione di un sito, il sostegno finanziario sistematico (non occasionale come nel caso delle sponsorizzazioni) a un museo o a un sito archeologico. Non sempre a ragion veduta si cita, per giustificare il quadro desolante del Mezzogiorno, in questo ambito, la carenza di imprese di medio-grandi dimensioni, dimenticando che proprio al Sud operano importanti realtà imprenditoriali (si pensi alle installazioni siderurgiche di Taranto e Priolo, al distretto dell'imbottito di Matera, al metalmeccanico a Melfi e Termini Imerese). Appare dunque utile comprendere più nel profondo il perché in altri contesti questo fenomeno abbia funzionato e quali siano stati i fattori critici di successo che lo hanno determinato.

---

[12] Bagdadli S., Il museo come azienda, Milano, Etas, 1999; Traclò G., Tortorella W., Oltre i limiti del turismo all'italiana, Bologna,. Il Mulino, 2008.

- *Sistemi informativi a supporto della visita e nuove tecnologie per la valorizzazione*[13]: è un ambito particolarmente rilevante (Solima, 2005; Granelli, 2006), sul quale sembra evidente l'arretratezza dell'intero sistema nazionale; pannelli informativi, supporti (audio, video, cartacei) per una migliore comprensione del messaggio culturale del museo/sito, sistemi di informazione via web, didascalie e altri sistemi di orientamento sono funzioni chiave per massimizzare l'efficacia educativa dell'istituzione culturale. In particolare, una funzione sulla quale sembrano esistere interessanti margini di miglioramento è quella fondata sul ricorso alle nuove tecnologie ITC per una migliore gestione delle fasi di valorizzazione e di fruizione pubblica del patrimonio culturale. Su questo, appare evidente il ritardo di musei e siti culturali del nostro Mezzogiorno che, al momento, sembrano caratterizzarsi per un ricorso alle nuove tecnologie molto limitato e sostanzialmente basato su schemi e applicativi ormai datati (come ad esempio le audio-guide o la biglietteria elettronica). Il web, i nuovi sistemi di comunicazione digitale (palmari, navigatori satellitari, sistemi audio-video, ecc.), gli applicativi di edutainment tecnologico, ecc., sembrano rappresentare nella realtà internazionali *tool* ampiamente utilizzati dai musei e sui qual sembrerebbe interessante poter approfondire l'indagine; il tema assume ancor più rilevanza considerando che quella delle nuove tecnologie per la fruizione è una specifica priorità del QSN per il settore cultura e che dunque sembrano esistere le opportuno "sponde" finanziarie per il potenziamento di questa funzione nelle realtà museali del Sud.
- *Conservazione programmata*[14]: il tema della conservazione (e manutenzione) programmata si affaccia da qualche anno nel dibattito degli operatori museali del nostro Paese (Della Torre, 2001). Su questo tema, alcune Regioni (ad es. Lombardia) hanno creato sistemi di programmazione dei finanziamenti specifici. Per manutenzione e conservazione programmata deve intendersi l'attività di manutenzione e intervento conservativo delle opere e delle strutture che prende forma e si concretizza, in un'ottica di medio-lungo termine, nell'ambito di un'attività progettuale che vede coinvolti, su differenti e intercomunicanti livelli, professionalità scientifiche e operatori tecnici, enti di gestione territoriale e centri di ricerca, enti preposti alla tutela e università, e per finire infrastrutture pubbliche e private e fornitori di ospitalità e di servizi.
- *Pianificazione e programmazione strategica*, anche con riferimento all'utilizzo di fasi cognitive (ad esempio la valutazione degli effetti del proprio operato) e al coinvolgimento degli stakeholder nel ciclo decisionale: questa "funzione" appare rilevante (Paoli, 2006; Cicerchia, 2009) sia con riferimento al funzionamento del sito/museo nel suo complesso, sia con particolare riferimento ad alcuni oggetti su cui la programmazione gioca un ruolo particolarmente rilevante, in particolare eventi, mostre, incontri, manifestazioni, ecc.
- *Didattica ed edutainment*: altro tema certamente critico[15] è quello della didattica culturale (De Socio, Piva, 2005). Oggi, generalmente, la didattica nei siti e nei

[13] Solima L., L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione, Roma, Carocci, 2005; Granelli A., Innovazione e Cultura, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006.

[14] Della Torre S., La carta del rischio del patrimonio culturale: la manutenzione programmata, Milano, IRER, 2001.

[15] De Socio P, Piva C., Il Museo come scuola. Didattica e patrimonio culturale, Roma, Carocci, 2005.

luoghi della cultura prende perlopiù forma in visite giornaliere da parte di scolaresche accompagnate da guide culturali. I modelli e le prassi di didattica, al contrario, si sono sviluppati nel corso degli ultimi anni prendendo la forma di nuovi strumenti capaci di legare, al momento dell'educazione (l'education) quello dell'intrattenimento (l'entertainment), dando vita a quel fenomeno meglio conosciuto come edutainment, modello sostanzialmente basato su un percorso di apprendimento che proprio dell'intrattenimento fa quell'indispensabile chiave di accesso per agevolare la comprensione da parte dei giovani visitatori.

- *Servizi di accoglienza al visitatore.* In Italia dal 1993, come noto, i gestori privati hanno fatto propria (a seguito di concessione di servizio in base alle possibilità concesse dalla Legge Ronchey) l'organizzazione dei servizi aggiuntivi di accoglienza. L'erogazione di questi servizi si è andata nel tempo standardizzando, concretizzandosi nel più dei casi nella gestione del punto di ristoro, della biglietteria e del bookshop. Fatto questo passo, peraltro in largo ritardo rispetto ai "maestri stranieri", il sistema di offerta di servizi si è poi cristallizzato (Piperata, 2008), raggiungendo solo in alcuni isolati casi dei livelli accettabili di originalità, innovazione e qualità. Il tema che oggi appare interessante, soprattutto considerando che a breve verrà emanata una nuova circolare del MiBAC per la regolazione delle gare d'appalto, è quello di verificare se l'attuale funzionamento dei servizi aggiuntivi risulti adeguato agli standard e alle esperienze nazionali e internazionali di successo, nella convinzione che esistano delle pratiche che potrebbero senza particolare sforzo inserirsi nei siti del Mezzogiorno al fine di innovare l'offerta e migliorare ulteriormente i servizi al visitatore.
- *Gestione dei depositi.* La questione della gestione dei depositi assume varie connotazioni, in relazione al tema della tutela e conservazione, in primo luogo, ma anche in merito a quello della valorizzazione. In Italia tradizionalmente non esisteva, fino a oggi, una cultura della gestione ottimale dei depositi (Shepherd e Benes, 2007), laddove in molti contesti essi divengono una risorsa di grande rilievo in particolare sul fronte degli eventi e delle reti territoriali. La consistenza dei depositi dei Musei, in particolare in ambito archeologico, è tale da rendere necessario ragionare anche su questo aspetto, analizzando i numerosi esempi che, soprattutto a livello internazionale, possono fornire dei riferimenti particolarmente significativi.

2.1.2.2. FILTRO 2, I RISULTATI DELL'ANALISI DI SCENARIO

L'analisi di scenario ha permesso di evidenziare le principali carenze funzionali del sistema di offerta del Mezzogiorno. Rimandando a quella sezione per un approfondimento, si ricapitolano a seguire quelle che possono essere considerate come le più evidenti debolezze del sistema di offerta:
I dati analizzati hanno messo in rilievo una particolare carenza dei musei italiani, che si acuisce nel Mezzogiorno, in merito alle funzioni dirette a rendere l'esperienza della visita una reale occasione di accrescimento per i fruitori. Anche se non è possibile rendere conto della situazione nella sua interezza, l'analisi di contesto ha evidenziato che:

1) il sistema dell'offerta, soprattutto negli allestimenti e nei sistemi informativi, non sono spesso idonei per un pubblico diversificato e non specializzato, sia turista, sia residente;
2) le attività di valorizzazione, in particolare quelle relative a eventi complessi e temporanei, costituiscono forse la carenza assoluta più evidente del Mezzogiorno, ove le grandi (e le piccole) mostre si tengono solo a Napoli e in pochi altri luoghi. i depositi di molti grandi musei pubblici del Mezzogiorno, a questo proposito, potrebbero rappresentare una risorsa potenziale di grande rilievo che non viene oggi affatto sfruttata. Al contrario, la gestione dei depositi finisce per rappresentare un notevole problema per le istituzioni in termini di spazi e costi;
3) nelle organizzazioni museali le funzioni di marketing e quelle di comunicazione, siano esse innovative o tradizionali, sono quasi del tutto assenti, con qualche eccezione solo nelle grandi aree urbane del Mezzogiorno, dove si raggiunge una massa critica sufficiente a sviluppare programmi di rilievo in tale ambito;
4) la distanza tra Centro-Nord e Mezzogiorno si riduce, anche se forse non in termini di qualità, per quello che riguarda il presidio dei servizi aggiuntivi (o servizi di accoglienza). A questo riguardo si osserva che la Legge Ronchey, per i musei statali, ha effettivamente ridotto il divario, anche se in molte aree i servizi sono ancora assenti per una insufficiente redditività e per carenza di risorse;
5) assente quasi del tutto, nel Mezzogiorno, qualsiasi forma di integrazione gestionale e funzionale interna, esterna e laterale, dei musei e degli altri luoghi di visita. La presenza di sinergie, collaborazioni e di integrazioni costituisce un segnale forte sul livello di innovatività delle gestioni museali: nel Centro-Nord tali fenomeni sono più frequenti. Di nuovo, quel poco che esiste di innovativo lo si ritrova solo nelle grandi aree urbane, e in particolare a Napoli;
6) altro tema presente, benché con dati scarsi e incompleti, la questione del *fund raising*: tale funzione è importante, il livello è però del tutto insufficiente, ma è chiaro che esistono anche condizioni ostative rispetto ad altre aree del paese più sviluppate economicamente;
7) i dati disponibili non consentono di indagare a fondo il tema del personale, anche se si è potuto mettere in rilievo come le figure professionali maggiormente presenti nel Mezzogiorno siano legate ad attività di basso profilo – vigilanza e custodia – mentre assenti o più rare sono quelle relative ad attività dirigenziali e comunque di elevata competenza tecnica e scientifica. Il gap esistente nel Mezzogiorno per le figure professionali legate ai ruoli direttivi, sia amministrativi che tecnici, costituisce un problema di grande rilievo, un vincolo per l'ammodernamento dei poli museali.

2.1.2.3. FILTRO 3, L'ANALISI DI PREFATTIBILITÀ SUI POLI DI ECCELLENZA DEL MEZZOGIORNO

In questa sezione si illustra il contributo derivante dalla lettura degli studi di prefattibilità redatti nel corso del 2008 con riferimento ai primi 8 Poli di eccellenza individuati nel Mezzogiorno dal Comitato scientifico competente. L'esito di tali analisi, pur ancora a un livello di approfondimento non progettuale, permette di

mettere a fuoco, con maggiore dettaglio, la situazione di alcune risorse strategiche del patrimonio culturale del Mezzogiorno, confermando in gran parte le sollecitazioni che provenivano dai due precedenti "filtri", le funzioni oggetto di analisi di benchmarking.
A seguire si presenta una sintesi delle letture degli 8 studi di pre-fattibilità, individuando per ciascun polo, e per ogni singolo attrattore componente il polo, le criticità alle quali fanno riferimento questi studi. Nelle successive tabelle per ogni sito (polo) di eccellenza è poi brevemente ricostruita la caratterizzazione funzionale (denominazione, siti del polo, tipologia di siti, titolarità, natura delle collezioni) e sono riportate sinteticamente le lacune osservate, secondo lo schema generale della "catena del valore museale".

Riprendendo lo schema fornito dalla catena del valore museale, dunque, le diverse criticità sono inserite nelle macro funzioni:
- Ricerca e Conservazione;
- Valorizzazione e Comunicazione;
- Funzioni di supporto;
- Gestione a Rete,

e, all'interno di queste macro funzioni, nelle singole funzioni.

Area archeologica e Museo di Saepinum e Museo archeologico di Venafro (Molise)
Per quanto riguarda il polo di Saepinum e Venafro, gli studi di pre-fattibilità hanno rilevato carenze sia nelle funzioni dell'area Conservazione, con specifico riferimento alla gestione e sicurezza dell'area – assenza di recinzione, perché gli abitanti rifiutano lo sfratto -, sia in quella della Valorizzazione e della Comunicazione.

Denominazione	Area archeologica e Museo di Saepinum e Museo archeologico di Venafro
Beni/siti compresi nel polo	Teatro romano, Cinta muraria, Basilica, Tribunale, Terme ed edifici domestici
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Area archeologica e museo

Risultano assenti taluni servizi di particolare importanza, come aree di documentazione per coloro che hanno bisogno di condurre studi e approfondimenti, il bookshop, ma anche strumenti di comunicazione oggi indispensabili per informare ed attirare visitatori, come il sito web dedicato (Tab. 2).

Tab. 2 - criticità nel Polo molisano

Attrattore	Valorizzazione				Comunicazione	
	Allestimenti e sistemi information	Servizi di accoglienza	Didattica ed Edutainment	Mostre ed Eventi temporanei	Marketing e Comunicazione web	Marketing e Comunicazione mezzi tradizionali
Area Archeologica di Saepinum		Assenza del bookshop Assenza dei servizi per			Assenza di sito web autonomo dedicato	

		gli studiosi				
Museo Archeologico di Venafro		Assenza del bookshop Assenza dei servizi per gli studiosi			Assenza di sito web autonomo dedicato	

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Polo Museale de L'Aquila

Per quanto riguarda il Polo museale de l'Aquila,[16] la scheda evidenzia la presenza di una molteplicità di musei e siti archeologici che non sono facilmente integrabili in tempi brevi, sia sotto il profilo dell'organicità dei contenuti materiali e comunicativi del patrimonio, sia sotto il profilo gestionale e comunicativo.

Denominazione	Polo Museale de L'Aquila
Beni/siti compresi nel polo	Museo Nazionale d'Abruzzo, Area archeologica di Amiternum, Area archeologica di Civita di Bagno (Forcona), Casa-Museo Signorini Corsi, Museo civico di archeologia di S. Maria dei Raccomandati, Museo di Scienze Naturali ed Umane "San Giuliano", Museo Sperimentale d'Arte Contemporanea (MUSPAC)
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Sistema integrato di offerta dei Musei e delle Aree archeologiche

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

I problemi più evidenti riguardano gli allestimenti, non aggiornati e con scarsa capacità comunicativa, i servizi di accoglienza e le politiche di marketing per l'avvicinamento di nuovi pubblici (Tab. 3).

Tab. 3 - Criticità nel Polo abruzzese

Attrattori	Valorizzazione				Comunicazione	
	Allestimenti e sistemi informativi	Servizi di accoglienza	Didattica ed Edutainment	Mostre ed Eventi temporanei	Marketing e Comunicazione web	Marketing e Comunicazione e mezzi tradizionali
Polo Museale de L'Aquila	Gli standard di offerta sono molto disomogenei e generalmente molto deficitari. Le collezioni non sono valorizzate in maniera soddisfacente. Gli allestimenti sono generalmente	Assenza di sistemi evoluti di comunicazione per il pubblico interessato (assenza di sistemi multimediali e di servizi informativi particolari) Quasi totale assenza di servizi al visitatore (a parte qualcosa nel Museo Nazionale	I musei sono pensati sostanzialmente e per la fruizione scolastica o specialistica, mentre non sono sviluppate tutte le funzioni destinate ad un pubblico vasto		Assenza di un piano organico di comunicazione Debolezza dei fattori-chiave legati alla comunicazione La comunicazione risulta generalmente molto frammentata	Assenza di un piano organico di comunicazione Debolezza dei fattori-chiave legati alla comunicazione La comunicazione risulta generalmente molto frammentata

[16] Lo studio di prefattibilità è stato redatto prima del tremendo terremoto dell'aprile 2009 e dunque l'analisi qui svolta prende in considerazione una situazione non certamente attuale. Si ritiene tuttavia utile rilevare le criticità di questo Polo in quanto potenzialmente in grado di fotografare una realtà generale del Sud Italia.

	deficitari, datati, poco attraenti e poco comunicativi. Percorsi didattici prevalentement e in italiano e molto specialistici	d'Abruzzo) Assenza di qualsiasi sistema di rilevazione della "customer satisfaction" Assenza di segnaletica esterna per tutti i siti				

Fonte: elaborazione su dati Invitalia.

Altre problematiche del polo possono essere ricondotte alle funzioni di supporto, tra le quali emergono chiaramente carenze nell'organizzazione del lavoro (il personale è ridotto e inefficiente) e nelle politiche di *funding*, essendoci al momento una gestione fortemente vincolata ai soli fondi pubblici, aggravata da ridotte entrate da bigliettazione. Da ultimo, non per importanza, si rilevano gravi carenze per quanto riguarda la capacità dei musei del polo aquilano di fare sistema con altre istituzioni culturali, o di sfruttare gli strumenti normativi e di programmazione regionali esistenti in favore della costituzione di sistemi reticolari o distrettuali (Tab. 4).

Tab. 4 - Criticità del Polo abruzzese, in tema di funzioni di supporto e di rete

Attrattori	**Funzioni di supporto**				**Gestione a rete**		
	Organizzazione del lavoro	**Pianificazione e controllo**	**Funding**	**Sistemi informativi**	**Integrazione Interna**	**Integrazione esterna**	**Integrazione laterale**
Polo Museale de L'Aquila	Il personale è in numero piuttosto contenuto con una presenza limitatissima di profili dedicati alle funzioni strategiche		La gestione conta quasi unicamente su fondi pubblici (entrate da bigliettazione molto limitate, assenza di strategie di funding)				Scarsa integrazione dell'offerta culturale tra le istituzioni Assenza di qualsiasi tipo di politica di rete nonostante gli strumenti normativi e di programmazione regionali dedicati alla costruzione di distretti culturali Relazioni con il territorio e con gli stakeholder frammentate e non di sistema Assenza di sistemi di coordinamento e integrazione con la filiera turistica

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Museo Archeologico Nazionale di Napoli e Costa vesuviana

Per il Polo di Napoli si registrano problemi connessi alla gestione dei depositi, allo stato di conservazione dei siti, alla conservazione programmata, alla predisposizione di vie di fuga - nei locali del Museo Archeologico Nazionale - e alle

carenze nel sistema degli impianti di condizionamento, ventilazione e deumidificazione.

Denominazione	Polo di Napoli
Beni/siti compresi nel polo	Museo Archeologico Nazionale di Napoli – MANN, Baia: museo Archeologico dei Campi Flegrei, Baia: sito archeologico di Terme di Baia Pozzuoli: anfiteatro, macellum e Rione Terra, Parco Archeologico di Cuma Pompei: sito archeologico, Ercolano: scavi archeologici, Boscoreale: Antiquarium, Scavi di Oplontis "Villa di Poppea", Scavi di Stabiae "Villa S. Marco – Villa Arianna", Sorrento: museo archeologico Territoriale "Georges Vallet", Ischia: Museo Archeologico di Pithecusae, Capri: Villa Jovis e Museo del Centro Caprense Ignazio Cerio
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Rete archeologica in contesto territoriale allargato

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Inoltre, si rilevano gravi carenze nella gestione degli allestimenti e dei sistemi informativi (scarso controllo delle condizioni microclimatiche all'interno delle teche, carenza o assenza di itinerari e percorsi di visita, allestimenti disomogenei e non rispondenti alle moderne esigenze di fruizione, sistemi informativi inadatti), dei servizi di accoglienza e della comunicazione (Tab. 5).

Tab. 5 - Criticità del Polo napoletano

Attrattori	**Valorizzazione**				**Comunicazione**	
	Allestimenti e sistemi informativi	**Servizi di accoglienza**	**Didattica ed Edutainment**	**Mostre ed Eventi temporanei**	**Marketing e Comunicazione web**	**Marketing e Comunicazione e mezzi tradizionali**
Museo Archeologico Nazionale di Napoli – MANN	Scarso controllo delle condizioni microclimatiche all'interno delle teche Non esistono percorsi di visita Allestimenti in parte "datati" e non omogenei tra le sale Il sistema di didascalie e pannelli, video, audio guide risulta datato	Scarsa dotazione di luoghi di attesa o di sosta per i visitatori Archivio non organizzato in funzione di attività di ricerca e studio Difficoltà di accesso: l'area circostante non possiede parcheggi	Digitalizzazione del catalogo dei beni solo parziale		Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione Assenza di un sito web autonomo dedicato	Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione

Altri siti del Polo	Problemi legati alla conservazione delle opere Carenza di itinerari e in generale di servizi di informazione per il visitatore	Carenza di servizi aggiuntivi				

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Come per il polo aquilano, anche quello di Napoli manifesta grosse carenze nell'organizzazione del lavoro (numero di addetti, qualifica ed efficienza), nelle politiche di autonomia finanziaria (*funding*) e nei rapporti con il territorio (Tab. 6).

Tab. 6 - Criticità del Polo napoletano, in tema di funzioni di supporto e di rete

Attrattori	**Funzioni di supporto**				**Gestione a rete**		
	Organizzazione del lavoro	**Pianificazione e controllo**	**Funding**	**Sistemi informativi**	**Integrazione Interna**	**Integrazione esterna**	**Integrazione laterale**
Museo Archeologico Nazionale di Napoli – MANN	Carenze di organico Assenza di programmazione della manutenzione Scarso livello di qualificazione del personale Scarsi interventi di formazione del personale Concentrazione dell'organico su funzioni esecutive e operative		Carenze nel sistema di funding: non si rilevano strategie di relazione con privati nel ruolo di sostenitori, sponsor, amici del museo, ecc				Rapporti con soggetti terzi da migliorare
Altri siti del Polo							Insufficienti relazioni con il territorio

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Polo museale di Palermo

Il Polo museale di Palermo soffre di determinate carenze circa le funzioni di valorizzazione, ed in particolare l'assenza di segnaletica, l'inadeguatezza degli apparati informativi delle opere e degli allestimenti e l'assenza di servizi di accoglienza.

Denominazione	Polo Museale di Palermo
Beni/siti compresi nel polo	Museo regionale archeologico "Antonio Salinas", Galleria regionale della Sicilia di Palazzo Abatellis, Galleria civica di arte moderna "Empedocle Restivo" (GAM)
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Rete di musei inserita in contesto cittadino

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Inoltre si osservano pochi eventi ed iniziative promozionali deputati all'attrazione e fidelizzazione di nuovi pubblici (Tab.7).

Tab. 7 – Criticità del Polo palermitano

	Valorizzazione				**Comunicazione**	
Attrattori	**Allestimenti e sistemi information**	**Servizi di accoglienza**	**Didattica ed Edutainment**	**Mostre ed Eventi temporanei**	**Marketing e Comunicazione web**	**Marketing e Comunicazione mezzi tradizionali**
Museo regionale archeologico "Antonio Salinas"	Allestimento datato e poco attrattivo Carenza dei supporti didattici e informativi				Promozione inadeguata	Promozione inadeguata
Galleria regionale della Sicilia di Palazzo Abatellis	Segnaletica carente			Organizzazione sporadica di eventi	Promozione inadeguata	Promozione inadeguata
Galleria civica di arte moderna "Empedocle Restivo" (GAM)	Mancanza di comunicazione sulla genesi della collezione	Mancanza di servizi accessibili per il pubblico di studiosi (biblioteca, archivio)				

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Va inoltre tenuto conto delle scarse relazioni che tali istituzioni hanno con il territorio e con i siti archeologici di provenienza dei reperti, nonché dell'assenza di riferimenti alle destinazioni nei percorsi di visita che la città evidenzia per il turista.

Polo museale di Sassari e Porto Torres

Nel polo museale di Sassari sussistono innanzitutto problemi strutturali legati all'accessibilità dei luoghi per portatori di handicap, all'assenza di illuminazione, di servizi igienici funzionanti e di percorsi di visita messi in sicurezza (per l'Altare di Monte d'Accoddi).

Denominazione	**Polo museale di Sassari-Porto Torres**
Beni/siti compresi nel polo	Area Archelogica di Turris Libisonis, Antiquarium Turritano, Altare di Monte d'Accodi, Museo Nazionale Archeologico
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Aree archeologiche e museo

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Inoltre risulta che le condizioni igrometriche e la stabilità climatica non siano rispettate nei depositi del Museo Nazionale Archeologico. L'Area Archeologica di Turris Libisonis non è visitabile dal 2002.
Anche in questo polo le carenze più evidenti riguardano gli aspetti connessi all'organizzazione dei materiali musealizzati e alla loro valorizzazione attraverso adeguati sistemi informativi. Si registra l'assenza di adeguati servizi di accoglienza; i servizi connessi alla didattica e all'*edutainment* sono per lo più gestiti in *outsourcing*. Non esiste un sito web autonomo dedicato ai singoli attrattori del polo e inoltre l'organizzazione di eventi promozionali è sporadica e a titolo gratuito. Ad aggravare questa situazione vi è una scarsa capacità di moltiplicare le fonti di entrata, evitando o riducendo il ricorso ai bilanci pubblici.

Tab. 8 - Criticità del Polo di Sassari

Attrattori	**Valorizzazione**				**Comunicazione**	
	Allestimenti e sistemi information	**Servizi di accoglienza**	**Didattica ed Edutainment**	**Mostre ed Eventi temporanei**	**Marketing e Comunicazione web**	**Marketing e Comunicazione mezzi tradizionali**
Museo Nazionale Archeologico	Segnaletica carente Esposizione/ Allestimento poco attraente	Assenza di un luogo di ristoro Assenza di bookshop Assenza di visite guidate Assenza di parcheggi gratuiti nelle vicinanze Difficoltà di accesso e fruizione del museo per i portatori di handicap	Assenza di attività didattiche Assenza di una programmazione permanente di attività educative	Organizzazione di eventi sporadici e solo a titolo gratuito (con associazioni amatoriali)	Scarsa attività di promozione	Scarsa attività di promozione
Antiquarium Turritano	Inadeguatezza delle didascalie informative Bassa capacità comunicativa ed informativa dell'esposizione	Visite guidate gestite in outsourcing Carenza di pubblicazioni in vendita Ubicazione del bookshop poco funzionale (nel mezzo del museo)	Attività didattiche gestite in outsourcing	Organizzazione di eventi sporadici e solo a titolo gratuito (con associazione amatoriali) Assenza di luoghi per mostre temporanee	Assenza di un sito web autonomo dedicato	
Area Archeologica di Turris Libisonis		I servizi aggiunti sono connessi a quelli dell'Antiquarium (solo		Organizzazione di eventi sporadici e principalmente a titolo gratuito (prima del 2002)		

		bookshop)				
Altare di Monte D'Accoddi	Assenza di impianto d'illuminazione inesistenza di un percorso di visita stabilito e messo in sicurezza Assenza di qualsiasi supporto didattico ed informativo Segnaletica carente	Assenza di tutti i servizi aggiuntivi Assenza di guide ufficiali Difficoltà di collegamento della zona con i mezzi pubblici			Assenza di un sito web autonomo dedicato	

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Polo museale di Sibari

Per il Polo museale di Sibari si rileva una generalizzata carenza nell'ambito degli allestimenti e dei sistemi informativi.

Denominazione	Polo di Sibari
Beni/siti compresi nel polo	Museo Archeologico Nazionale della Sibaritide, Parco Archeologico di Sibari, Museo Archeologico Statale Vincenzo Laviola
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Rete archeologica (potenziale) in contesto extra urbano

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

I servizi di accoglienza sono esigui così come non esiste un piano organico di comunicazione, tantomeno un sito web autonomo. Sussistono anche difficoltà logistiche per il raggiungimento dei siti e dei musei servendosi dei mezzi di trasporto pubblico (Tab. 9).

Tab. 9 - Criticità del Polo di Sibari

	Valorizzazione				**Comunicazione**	
Attrattori	**Allestimenti e sistemi informativi**	**Servizi di accoglienza**	**Didattica ed Edutainment**	**Mostre ed Eventi temporanei**	**Marketing e Comunicazione web**	**Marketing e Comunicazione mezzi tradizionali**
Museo Archeologico Nazionale della Sibaritidie	Carenze dei sistemi informativi (didascalie delle opere, pannelli ecc) Allestimenti non funzionali e datati	Servizi di accoglienza per il visitatore "minimi"	Scarsa differenziazione dei pubblici: utenza principalmente scolastica		Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione Non esiste un sito web autonomo	Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione
Parco Archeologico di Sibari	Carenze dei sistemi informativi (didascalie	Assenza di indicazioni stradali Difficoltà			Carenze comunicative: assenza di un piano organico	Carenze comunicative: assenza di un piano organico

	delle opere, pannelli ecc) Percorsi di visita non indicati	legate ai trasporti pubblici			di comunicazione Non esiste un sito web autonomo	di comunicazione
Museo Archeologico Statale Vincenzo Laviola	Carenze dei sistemi informativi (didascalie delle opere, pannelli ecc) Allestimenti non funzionali e datati	Servizi di accoglienza per il visitatore "minimi"			Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione Assenza di sito web autonomo dedicato	Carenze comunicative: assenza di un piano organico di comunicazione

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Circa le funzioni di supporto si registrano forti carenze nell'organizzazione del lavoro e nelle politiche di raccolta fondi. Ad oggi, infatti, non esistono attività di sponsorizzazione o programmi di *membership* che leghino le aziende e i privati al museo. Allo stesso modo, i rapporti con il territorio sono pressoché scarsi se non addirittura assenti (Tab. 10).

Tab. 10 - Criticità del Polo di Sibari, funzioni di supporto e di rete

Attrattori	**Funzioni di supporto**				**Gestione a rete**		
	Organizzazione del lavoro	**Pianificazione e controllo**	**Funding**	**Sistemi informativi**	**Integrazione Interna**	**Integrazione esterna**	**Integrazione laterale**
Museo Archeologico Nazionale della Sibaritidie	Carenze organizzative sia in termini di organico, sia in termini di qualificazione delle risorse		Nessuna attività di sponsorizzazione e/o fidelizzazione di aziende e privati (funding)				Scarsi o assenti rapporti con il territorio
Parco Archeologico di Sibari	Carenze organizzative sia in termini di organico, sia in termini di qualificazione delle risorse	Assenza di statuto e regolamento					Scarsi o assenti rapporti con il territorio
Museo Archeologico Statale Vincenzo Laviola	Carenze organizzative sia in termini di organico, sia in termini di qualificazione delle risorse		Nessuna attività di sponsorizzazione e/o fidelizzazione di aziende e privati (funding)				Scarsi o assenti rapporti con il territorio

Fonte: ns. elaborazione su dati Invitalia.

Museo Archeologico Nazionale di Taranto

Il museo di Taranto è stato recentemente oggetto di interventi di riqualificazione e, di conseguenza, presenta tutte le problematiche relative all'organizzazione del

sistema di accoglienza e offerta di servizi al visitatore. Particolari criticità sono rilevabili soprattutto nel rapporto tra il museo e la città.

Denominazione	Polo Museale di Taranto
Beni/siti compresi nel polo	Museo Archeologico Nazionale di Taranto - MARTA
Tipologia (AA, Museo, Rete, ecc.)	Museo Archeologico

Le osservazioni raccolte per il polo museale di Taranto mostrano poi evidenti carenze storiche nelle funzioni di promozione, tali da limitare le capacità di attrazione della domanda turistica. Si rilevano inoltre problematiche legate all'accessibilità e al contesto urbano, come l'assenza di aree di sosta nei pressi del museo e di servizi urbani dedicati al museo (trasporti, ecc.).

Tab. 11 - Criticità del Polo di Taranto

Attrattori	**Valorizzazione**				**Comunicazione**	
	Allestimenti e sistemi information	**Servizi di accoglienza**	**Didattica ed Edutainment**	**Mostre ed Eventi temporanei**	**Marketing e Comunicazione web**	**Marketing e Comunicazione mezzi tradizionali**
Museo Archeologico	Esposizione e allestimenti in fase di sviluppo	I servizi di accoglienza e supporto alla visita sono ancora in fase di progettazione Manca un servizio di prenotazione	Discreto volume di attività didattiche in fase di sviluppo	Organizzazione di eventi sporadici	Limitata attività di promozione via web, presenza di un sito	limitata attività di promozione, contatti con associazionismo locale

Considerazioni di sintesi in merito alla criticità dei Poli di Eccellenza

L'analisi svolta relativamente alla rilettura logica degli studi di prefattibilità ha permesso di ricondurre le criticità qui analizzate nello schema generale di riferimento che il gruppo di lavoro ha adottato quale punto di partenza dell'analisi (catena del valore museale). Il quadro che emerge da questa attività di studio permette di confermare in gran parte quanto già osservato dall'analisi della letteratura, mettendo in evidenza particolari carenze dei Poli per tutto ciò che riguarda:

- la gestione dei depositi e in linea più ampia il tema della sicurezza dei siti e dei reperti nell'ambito della macro funzione "ricerca e conservazione";
- nell'ambito della macro funzione "valorizzazione e comunicazione" particolari carenze in materia di allestimenti e sistemi informativi, in tema di servizi di accoglienza per i visitatori e in materia di didattica ed edutainment; per ciò che riguarda la comunicazione, evidenti carenze sono state rintracciate per entrambi i temi della comunicazione "tradizionale" e per quella on line;
- in materia di "funzioni di supporto", i temi del *funding* e quello dell'organizzazione del lavoro;
- in materia di "reti" in particolare ciò che riguarda l'integrazione così detta "laterale" intesa come scarsa capacità delle strutture analizzate di attivare adeguati canali di scambio e collaborazione, anche a fini di promozione turistica, con gli altri attori del territorio.

Si tratta evidentemente di carenze che emergono dalla lettura degli studi di prefattibilità, non esaurendo dunque queste variabili l'intero spettro delle possibili lacune effettivamente presenti presso i Poli. Si ritiene tuttavia che questa analisi contribuisca effettivamente alla puntualizzazione degli elementi già riscontrati in sede di analisi della letteratura, e che possa rappresentare un buon punto di partenza per la focalizzazione delle analisi di benchmarking.

In effetti, la successiva puntualizzazione delle funzioni da analizzare è poi passata per il vaglio del team di esperti coinvolto nel progetto, svolto per mezzo di riunioni ed interviste. Questi soggetti, partendo dalle sollecitazioni teoriche e dai riscontri effettivi analizzati per mezzo della lettura degli studi di prefattibilità, hanno aiutato il gruppo di lavoro nella definizione puntuale della lista delle funzioni da analizzare per mezzo delle analisi di benchmarking. Questa attività è spiegata nel successivo paragrafo.

2.1.2.4. FILTRO 4, LE INTERVISTE CON IL PANEL DEGLI ESPERTI

Le interviste con il panel degli esperti hanno permesso di avere una dimensione sicuramente più qualitativa delle considerazioni svolte per mezzo dello studio della letteratura ed attraverso la lettura degli studi di prefattibilità. Si è trattato, in sostanza, di incontri che hanno avuto il merito di arricchire di ulteriori considerazioni, oltre che di attualizzare, le riflessioni svolte in merito alle criticità del sistema museale del Mezzogiorno da parte del gruppo di lavoro. Le molte interviste realizzate e le diverse riunioni svolte,di cui si rinvia all'allegato, hanno permesso di rilevare quanto segue:

1) il team di esperti ha confermato gli esiti delle altre analisi realizzate, con particolare riguardo alle criticità del sistema di fruizione italiano;
2) il team di esperti ha puntualizzato che le funzioni museali più importanti, e forse le più neglette, sono quelle relative a: allestimenti e sistemi informativi, ai servizi di accoglienza, la didattica, le attività espositive temporanee, il marketing e comunicazione, l'organizzazione del lavoro, e il tema dell'integrazione.
3) Secondo il punto di vista degli esperti, politiche di marketing e politiche di comunicazione coincidono e devono essere trattate insieme sia dal punto di vista logico che organizzativo.
4) La questione dell'integrazione - nelle sue dimensioni "interna", "esterna" e "laterale", costituisce effettivamente la frontiera del problema gestionale italiano. Raramente, almeno negli ultimi anni si è riusciti a generare processi di collaborazione ampi e duraturi.
5) Grande importanza è data all'ampliamento del pubblico, anche di quello meno specialistico, verso il coinvolgimento del non-pubblico dei musei. In questa circostanza, l'innovazione tecnologica può giocare il ruolo molto importante. Su questo terreno, i testimoni privilegiati hanno fatto riferimento a molti casi interessanti in Europa e negli Stati Uniti.

2.1.3. LE FUNZIONI CRITICHE DELL'OFFERTA MUSEALE DEL MEZZOGIORNO: SINTESI

Le analisi svolte hanno permesso al gruppo di lavoro di definire la lista definitiva di funzioni da sottoporre a benchmarking, considerate prioritaria sia dalla letteratura, sia in relazione alle reali necessità di sviluppo dei Poli museali del Mezzogiorno, sia infine da un gruppo di esperti che a vario titolo ha partecipato alla fase iniziale di progetto. Tali funzioni sono:

Tab. 12 – Selezione delle funzioni museali

Funzioni - catena del valore museale	Analisi della letteratura	Analisi di scenario	Analisi Studi di prefattibilità Poli	Team esperti	Funzioni critiche da analizzare
Ricerca				x	
Catalogazione			x		
Acquisizione					
Analisi dei rischi					
Conservazione programmata	x	xx	x	x	Conservazione programmata
Gestione depositi	x	x	xx	xxx	Gestione e valorizzazione dei depositi
Vigilanza e controllo			x	x	
Lavori di restauro		x			
Allestimenti e sistemi informativi	x	xxxxx	xxxxx	xxxxx	Allestimenti e sistemi informativi
Servizi di accoglienza	x	xxxxx	xxxxx	xxx	Servizi di accoglienza
Didattica ed edutainment	x	xxxx	xxxx	xxxx	Didattica ed edutainment
Mostre ed eventi temporanei		xxxxx	xx	xxxxx	Mostre ed eventi temporanei
Marketing e comunicazione web	x	xxx	xxxxxx	xxxxx	Marketing e comunicazione
Marketing e comunicazione tradizionali		xxx	xxxxx		
Organizzazione del lavoro	x	xx	xxx	xxxxx	Organizzazione del lavoro
Pianificazione e controllo	x		x	xxxxx	
Fund raising	x	xx	xxx	xxxxx	Fund raising
Sistemi informativi aziendali					
Integrazione interna	x	xxxxx		xxxxx	Integrazione interna, esterna e laterale
Integrazione esterna		xxxxx			
Integrazione laterale	x	xxxxx	xxxx		

Fonte: ns. elaborazione.

Per la macro funzione "ricerca e conservazione", le funzioni:
- Gestione e Valorizzazione dei Depositi
- Conservazione programmata

Per la macro funzione "valorizzazione e comunicazione", le funzioni:
- Allestimenti museali e sistemi informativi
- Servizi di accoglienza al visitatore
- Didattica ed edutainment
- Mostre ed eventi temporanei
- Marketing e comunicazione

Per la macro funzione "funzioni di supporto", le funzioni:
- Organizzazione del lavoro

- Funding

Per la macro funzione "gestione a rete", le funzioni:
- Integrazione gestionale

Si tratta, dunque, di dieci funzioni in grado di coprire gran parte della catena del valore museale come esplicitata all'inizio del presente capitolo (Fig. 2.2).

Fig. 2 – Funzioni museali per tipologia

Ricerca e Conservazione
Ricerca
Catalogazione
Acquisizione
Analisi dei rischi
Conservazione programmata
Gestione depositi
Vigilanza e controllo
Lavori di restauro

Valorizzazione e comunicazione
Allestimenti e sistemi informativi
Servizi di accoglienza
Didattica ed edutainment
Mostre ed eventi temporanei
Marketing e comunicazione

Funzioni di supporto
Organizzazione del lavoro
Pianificazione e controllo
Funding
Sistemi informativi

Gestione a Rete
Integrazione gestionale
Integrazione laterale/distrettuale

2.2. L'INDIVIDUAZIONE DEI *BENCHMARK PARTNER*

Selezionate le funzioni critiche da sottoporre ad benchmarking, la successiva fase metodologica ha riguardato l'individuazione dei casi di strutture presso le quali è stata svolta la rilevazione (*benchmark partner*). Il numero di casi studiati, e di conseguenza la quantità delle rilevazioni che sono state effettuate, è collegato direttamente al numero di funzioni critiche individuate e, nello specifico, pari a 12. L'idea di fondo, infatti, è stata quella di stabilire una relazione biunivoca tra singola funzione e singolo benchmark partner, ad eccezione del caso di due funzioni critiche che, come visto, richiedevano per una loro specificità l'analisi di due benchmark partner. Ciò al fine di massimizzare gli sforzi analitici rispetto ad ogni singola struttura, selezionata proprio per il fatto di risultare un'eccellenza nello specifico campo di una determinata funzione. A seguire si spiega come, partendo da una "rosa" allargata di candidature, si sia giunti mediante l'utilizzo di una serie di vincoli e criteri di selezione, alla puntualizzazione di un panel ristretto di soggetti.

2.2.1. LA ROSA ALLARGATA DI CANDIDATURE

Il primo passaggio metodologico che il gruppo di lavoro ha compiuto è stato quello della definizione di una prima rosa allargata di candidature. Il gruppo di lavoro ha lavorato in funzione di una griglia di ipotesi, riportata in sede di offerta tecnica, che ha aiutato a individuare, sin dall'inizio del progetto, i migliori casi di riferimento.

L'idea di individuare sin dalla fase di offerta tecnica un possibile elenco di soggetti "di eccellenza" per le funzioni di gestione, nasceva dall'esigenza di fornire al committente un quadro chiaro e puntuale dell'impegno progettuale che si sarebbe messo in campo. Tale elenco (sotto riportato, con circa 30 strutture culturali) nasceva da una prima attività di analisi svolta dal gruppo di lavoro in sede di redazione del progetto. In particolare, le strutture riportate (selezionate da varie fonti: letteratura specialistica; interviste ad esperti di settore; esperienza del gruppo di lavoro; navigazione web) operavano prevalentemente nel settore della gestione e valorizzazione di siti culturali, essendo tuttavia presenti organizzazioni che – seppur non specifiche, ma sempre operanti nel settore culturale – si caratterizzavano come benchmark di eccellenza rispetto alla relativa funzione.

Tab. 13 - Elenco di potenziali *benchmark* nazionali e internazionali e possibili approfondimenti funzionali

	FUNZIONE/STRUTTURA	Organizzazione-persone-lavoro	*Governance* territoriale e integrazione gestionale	Marketing, promozione e comunicazione	Collaborazione pubblico privato e sistemi di raccolta fondi	Allestimenti, sistemi informativi a supporto della visita e ITC	Conservazione programmata	Pianificazione e programmazione strategica	Didattica ed edutainment	Servizi di accoglienza al visitatore	Depositi e archivi
STRUTTURE CULTURALI DI ECCELLENZA ITALIA	Azienda speciale Palaexpo (e Scuderie del Quirinale), RM						x	x			
	MART di Rovereto (TN)										x
	MAV Ercolano (NA)				x	x					
	Museo Archeologico dell'Accademia Etrusca di Cortona (AR)					x					
	Parco Archeologico degli Etruschi (GR)		x								
	MAXXI Roma (RM)								x		
	Santa Maria della Scala Siena (SI)					x			x		
	Polo Museale Fiorentino (FI)					x					
	Palazzo dei Diamanti (FE)							x			
	Palazzo Te (MN)			x							
	Reggia di Venaria Reale Torino (TO)					x		x			
	Museo della Scienza e della Tecnica L. Da Vinci (MI)	x							x		
	Galleria Borghese (RM)							x			
STRUTTURE CULTURALI DI ECCELLENZA ESTERO	Museo Guggenheim di Bilbao (Bilbao, ES)		x					x			
	Museo del Louvre (Parigi, FR)	x		x	x						
	Rijksmuseum (Amsterdam, NE)	x									
	Musèe du Quai Branly (Parigi, FR)					x					
	Tate Gallery (Londra, UK)			x							
	KUB Kunsthaus Bregenz (Austria)					x		x		x	
	ENAME archeological Park (Ename, BE)					x			x		
	Getty Center (Los Angeles, USA)					x				x	
	MOMA New York (USA)			x					x		
	PERGAMON Museum Berlino (DE)						x				x
	Musei Vaticani (Città del Vaticano)									x	x
	Victoria and Albert Museum, Londra (UK)						x		x		
	Gemäldegalerie Berlino (DE)										x
	Sistema culturale di Covent Garden (Londra, UK)		x								
	Gare d'Orsay (Parigi, FR)				x			x			
	Van Gogh museum Amsterdam (ND)			x							
	National Gallery, Londra (UK)									x	
	Nederlands Institute voor Beeld en Geluid Hilversum (NL)*					x					x
	Zentrum Paul Klee Berna (CH)									x	x
	PHAENO Science Center Wolfsburg (DE)					x		x			
	Schaulager, Basilea (CH)										x
	Jorvik Viking Centre (Youk, UK)	x	x	x							
	Hadrian's Wall Path National Trail (UK)		x	x	x		x				

Fonte: Cles S.r.l.

L’elenco sopra riportato si poneva quale prima ipotesi di possibili benchmark partner, e, come da progetto iniziale, sarebbe potuto essere “integrato o modificato in relazione a quanto emergerà dalle analisi di scenario (fase 1), sia rispetto alle segnalazioni fornite dal committente”.
Questa prima lista è stata poi estesa ad altre strutture, la cui importanza rispetto alla gestione di una determinata funzione è andata emergendo nel corso delle prime attività di ricognizione svolte dal presente progetto (interviste con i testimoni privilegiati, focus group, ecc.). Queste attività di preliminare ricognizione hanno anche permesso di puntualizzare e ridefinire l’eccellenza funzionale di alcune strutture sopra individuate. A seguire, dunque, si riporta la “seconda” lista preliminare dalla quale è partito il gruppo di lavoro per la successiva selezione delle eccellenze per funzione. Come si noterà, il lavoro di messa a punto delle variabili benchmark partner e relativa funzione ha permesso di:

- aggiungere alcuni benchmark partner non precedentemente individuati e definire la relativa funzione di eccellenza;
- confermare o ridefinire la funzione di eccellenza per quei benchmark partner già individuati;
- stabilire una relazione biunivoca tra benchmark partner e singola funzione di analisi;
- ampliare, alla luce delle analisi sopra illustrate, la lista delle funzioni da analizzare e dunque individuare per le funzioni aggiuntive i nuovi benchmark partner.

Tab. 14 - La rosa allargata delle candidature

FUNZIONE/STRUTTURA		Gestione e Valorizzazione dei depositi	Conservazione programmata	Allestimenti e sistemi informativi	Servizi di accoglienza per il visitatore	Didattica ed edutainment	Gestione delle mostre temporanee	Marketing e comunicazione	Organizzazione-persone-lavoro	Sistemi di funding	Integrazione gestionale	Sistemi di integrazione turistico culturale
STRUTTURE CULTURALI DI ECCELLENZA ITALIA	Azienda speciale Palaexpo (e Scuderie del Quirinale), RM		x									
	MART di Rovereto (TN)						x					
	MAV Ercolano (NA)			x						x		
	Museo Archeologico dell'Accademia Etrusca di Cortona (AR)			x								
	Parco Archeologico degli Etruschi (GR)										x	
	MAXXI Roma (RM)					x						
	Santa Maria della Scala Siena (SI)			x								
	Polo Museale Fiorentino (FI)			x								
	Palazzo Te (MN)							x				
	Reggia di Venaria Reale Torino (TO)			x								

	Museo della Scienza e della Tecnica L. Da Vinci (MI)								x			
	Galleria Borghese (RM)	x										
	Associazione museo dei ragazzi Firenze					x						
	FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano									x		
	Museo Egizio di Torino		x									
	Associazione Musei Piceni										x	
	Fondazione musei senesi										x	
	Zètema								x			
STRUTTURE CULTURALI DI ECCELLLENZA ESTERO	Museo Guggenheim di Bilbao (Bilbao, ES)										x	
	Museo del Louvre (Parigi, FR)									x		
	Rijksmuseum (Amsterdam, NE)								x			
	Musèe du Quai Branly (Parigi, FR)					x						
	Tate Gallery (Londra, UK)							x				
	KUB Kunsthaus Bregenz (Austria)				x							
	ENAME archeological Park (Ename, BE)					x						
	Getty Center (Los Angeles, USA)				x							
	MOMA New York (USA)							x				
	PERGAMON Museum Berlino (DE)		x									
	Musei Vaticani (Città del Vaticano)	x										
	Victoria and Albert Museum, Londra (UK)							x				
	Gemäldegalerie Berlino (DE)	x										
	Sistema culturale di Covent Garden (Londra, UK)											x
	Gare d'Orsay (Parigi, FR)									x		
	Van Gogh museum Amsterdam (ND)							x				
	National Gallery, Londra (UK)				x							
	Sito archeologico di Mérida				x							
	Museo Archeologico di Alicante					x						
	Sito archeologico di Carnuntum			x								
	Berlin Tourismus Marketing GMBH											x
	Museo Archeologico di Atene			x								

Fonte: ns. elaborazione.

A partire da questa lista di candidature, il gruppo di lavoro ha applicato – anche in questo caso – una serie di filtri che hanno permesso di giungere ad un elenco di strutture "partner" cui si sono successivamente rivolte le analisi.

2.2.2. LA DETERMINAZIONE DEI CRITERI GUIDA

I criteri che sono stati adottati per la definizione della lista di strutture da analizzare sono stati definiti con un obiettivo specifico. Quello, cioè, di restituire le migliori condizioni di potenziale applicabilità di quanto osservato (il TO BE) rispetto alla realtà dei poli museali del Mezzogiorno (e in generale dell'offerta culturale del Sud); sono infatti evidenti, come peraltro emerge dall'analisi di scenario, ma anche in riferimento solo alla lista di Poli del Mezzogiorno, le grandi

differenze in termini di natura, tipologia, specializzazione, grandezza di ciascuna struttura culturale. Ci si è posti, dunque, l'obiettivo di prendere in considerazione strutture diverse, in termini sia di tipologia museale/culturale, sia di ampiezza e notorietà del museo/sito. Lo spirito che dunque ha guidato la selezione dei benchmark partner (e quindi la definizione dei filtri) è stato quello di massimizzare i risultati dell'analisi per garantire la migliore utilizzabilità delle informazioni rilevate. Questo vincolo posto dal gruppo di lavoro, come a seguire si potrà osservare dalla lista dei benchmark partner, si è tradotto in un insieme di strutture analizzate particolarmente diversificato: si tratta di strutture piccole e grandi, italiane ed estere, operanti in diversi settori dell'ampio panorama dell'offerta culturale ed artistica. In sostanza, la definizione dei filtri ha garantito una equa distribuzione (rispetto alle diverse variabili che caratterizzano le organizzazioni culturali) delle strutture analizzate.
Le variabili rispetto alle quali è stata rispettata una equa distribuzione del campione sono funzione di alcune caratteristiche dei Poli museali del Mezzogiorno e, in generale, dell'offerta culturale del Sud. In particolare, le caratteristiche sono:

- Tipologia di struttura museale: sono state definite quattro categorie tipologiche:
  - Museo non archeologico
  - Museo archeologico
  - Area o sito archeologico
  - Rete o sistema culturale
- La dimensione regionale/nazionale: si è stabilita una distinzione tra musei di rilievo regionale e musei di portata e visibilità nazionale e/o internazionale, garantendo un equilibrio tra queste due tipologie
- L'equilibrio Italia/estero: è stata garantita una distribuzione tra strutture italiane e strutture estere. L'associazione ad ogni funzioni di strutture italiane o estere, come si vedrà dalla matrice funzioni/benchmark partner, ha tenuto in debita considerazione le successive condizioni di applicabilità delle pratiche rilevate.

Nella costruzione dell'elenco dei benchmark partner, in particolare, il gruppo di lavoro ha presentato al team di esperti coinvolto nel progetto alcune possibili combinazioni di siti/musei capaci di soddisfare gli equilibri sopra descritti. Le varie combinazioni presentate per il vaglio tenevano dunque in considerazione la necessità di avere nella lista finale:

- una rappresentazione delle diverse tipologie museale, e dunque la presenza di almeno una struttura per ogni tipologia museale;
- la presenza di un adeguato numero di strutture anche di portata "locale" e dunque di visibilità regionale;
- un numero adeguato di strutture operanti all'estero[17].

[17] Riguardo la presenza di strutture estere la offerta tecnica poneva dei vincoli nella misura in cui il gruppo di lavoro si era impegnato verso il committente di analizzare un numero minimo di sei strutture estere in almeno quattro città, proprio per cogliere i diversi aspetti che caratterizzano la cultura gestionale delle strutture culturali in più Paesi ed avere, in tal modo, maggiori elementi di confronto.

Questi vincoli, fatti propri dal team di esperti, ha permesso l'individuazione delle strutture di eccellenza per ogni singola funzione critica come sopra individuata. L'elenco finale è illustrato nel successivo paragrafo.

2.3. MATRICE FINALE: FUNZIONI/BENCHMARK PARTNER

La lista finale frutto del lungo lavoro di analisi e ricognizione è dunque rappresentata dalla successiva tabella, dove si può leggere anche un'equa distribuzione delle realtà selezionate rispetto alle variabili "tipologia", "dimensione", "localizzazione" (Tab. 15).

Tab. 15 - I casi di studio

Funzioni critiche da analizzare	BENCHMARK PARTNER	Tipologia				Dimensione		Localizzazione	
		Museo archeologico	Museo non archeologico	Area archeologica	Rete culturale	Locale	Nazionale	Italia	Estero
Conservazione programmata	PERGAMON MUSEUM Berlino	x					x		x
Gestione e valorizzazione dei depositi	MUSEI VATICANI	x	x				x	x	
Allestimenti e sistemi informativi	MUSEO DELL'ACROPOLI Atene	x					x		x
	MUSEO ETRUSCO di Cortona	x				x		x	
Servizi di accoglienza	NATIONAL GALLERY, Londra	x	x				x		x
	SITO ARCHEOLOGICO DI MÉRIDA			x		x			x
Didattica ed edutainment	QUAI BRANLY, Parigi		x				x		x
Mostre ed eventi temporanei	MART di Rovereto		x				x	x	
Marketing e comunicazione	VICTORIA AND ALBERT Museum, Londra		x				x		x
Organizzazione del lavoro	ZETEMA				x		x	x	
Fund raising	FAI, Fondo per l'Ambiente Italiano				x		x	x	
Integrazione interna, esterna e laterale	RETE dei MUSEI PICENI				x	x		x	

Rispetto al criterio della tipologia, rientrano nel campione di casi:
- 5 musei archeologici
- 2 musei archeologici e non archeologici
- 3 musei non archeologici
- 1 sito archeologico
- 3 reti di strutture culturali

Rispetto al criterio della sono presenti 3 strutture di dimensione e rilevo regionale e 8 strutture di rilievo nazionale. Infine, rispetto al criterio della localizzazione, figurano 6 strutture localizzate in Italia e 6 all'estero.

3. I CASI DI STUDIO

Individuate le funzioni oggetto di analisi e i relativi benchmark partner, l'attività di studio si è potuta focalizzare sulla raccolta degli input conoscitivi in merito agli standard di eccellenza delle suddette funzioni.

Questa attività è stata progettata con l'obiettivo di fornire quell'indispensabile supporto conoscitivo alla definizione di strutture e processi organizzativi efficaci ed efficienti per l'implementazione e la gestione delle funzioni operative considerate strategiche per la piena valorizzazione dei Poli museali in oggetto.

3.1. LA METODOLOGIA DI RILEVAZIONE

Dal punto di vista dell'impostazione metodologica, l'analisi degli standard di eccellenza ha seguito i seguenti passi:

- definizione di una scheda per ognuna delle funzioni selezionate, mediante un'identificazione preliminare dei flussi del processo di gestione (interconnessioni) in relazione ai principali elementi caratterizzanti la funzione stessa. Questi elementi vengono dunque presentati nella "Scheda sugli aspetti qualificanti della funzione" per avere una rappresentazione completa della funzione;
- mappatura delle fonti di informazione: sito internet, informazioni e documentazione fornita dall'ente-benchmark, ricerche e studi, raccolta di altre informazioni di pubblico dominio (media, ecc.);
- individuazione dei referenti interni all'ente benchmark: sulla base delle conoscenze preliminari e delle informazioni ottenute nella fase di contatto con le realtà oggetto di approfondimento, si sono individuati i referenti più idonei in base al profilo ricoperto nell'ente;
- invio di una lettera di invito a partecipare ai referenti delle strutture;
- definizione e somministrazione di un questionario preliminare inviato ai referenti delle strutture benchmark partner, composto da un insieme non numeroso di domande, definite anche sulla base delle informazioni raccolte mediante il ricorso alle fonti precedentemente individuate, comprensivo di domande di natura quantitativa;
- realizzazione di una intervista diretta ai referenti interni più significativi, finalizzata a perfezionare le informazioni riguardanti gli elementi funzionali indagati. L'intervista è stata finalizzata a raccogliere elementi informativi non rappresentabili nelle risposte al questionario;
- visita dell'organizzazione, funzionale a raccogliere ulteriori spunti conoscitivi sulla funzione oggetto di indagine, grazie anche alla percezione diretta dei membri del gruppo di lavoro. Tale visita ha assunto specifico rilievo informativo nel caso di funzioni che riguardavano i servizi ai visitatori: una visione diretta da parte del gruppo ha infatti permesso di ottenere rilevanti chiavi di lettura sugli standard di eccellenza da considerare in sede di progettazione e implementazione delle funzioni presso i Poli museali del Mezzogiorno.

3.2. SCHEMA DI RAPPRESENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI RACCOLTE

L'output dell'attività di rilevazione degli standard di eccellenza è reso attraverso un modello di elaborazione delle informazioni raccolte mediante gli strumenti e le tecniche sopra descritte, capace di rappresentare in maniera sintetica il profilo organizzativo delle funzioni oggetto di indagine. In particolare, nei successivi capitoli, sono presentate le diverse soluzioni adottate dall'organizzazione analizzata, evidenziandone le caratteristiche salienti, le potenzialità applicative e le eventuali criticità. Il documento è strutturato, in sostanza, per risultare funzionale alla fase di analisi successiva, focalizzata sulla individuazione dei gap esistenti rispetto alla realtà dei Poli museali del Mezzogiorno.

I successivi capitoli riportano, per ciascuna delle funzioni indagate, la sintesi di queste informazioni "rilevanti", organizzate secondo il seguente schema logico:

- in una prima parte si presenta la funzione, utilizzando le informazioni rilevate per mezzo della "scheda funzione";
- in una successiva sezione, si riporta una breve presentazione di carattere qualitativo sul benchmark partner selezionato per lo studio della specifica funzione, individuando le sue principali caratteristiche e le sue modalità di funzionamento; questa sezione raccoglie le analisi di cui al precedente punto "mappatura delle fonti di informazione";
- una successiva sezione riporta in modo schematico i risultati del questionario, proponendo per ciascun benchmark partner la sintesi ragionata delle informazioni di natura quantitativa rilevate;
- a seguire si indaga, per ogni funzione, il relativo profilo di funzionamento per mezzo di una articolazione che descrive:
    - il funzionamento generale della funzione presso il benchmark partner;
    - gli elementi relativi agli aspetti organizzativi di quella determinata funzione presso il benchmark partner;
    - gli elementi di natura economico finanziaria di ogni funzione presso il benchmark partner;
    - gli elementi di innovazione e qualità rilevati per la singola funzione presso il singolo benchmark partner; si tratta, in questo ultimo caso, di quegli elementi ritenuti particolarmente significativi e sui quali potranno essere basate le scelte di eventuale trasferibilità delle esperienze in altre realtà del Mezzogiorno.
- infine, considerando che le informazioni sono organizzate per funzione, un ultimo paragrafo viene dedicato, per ogni tipologia funzionale, a quelle informazioni emerse nel corso delle analisi svolte a valere su benchmark partner selezionati per altre funzioni gestionali. Infatti, più di una volta il gruppo di lavoro è venuto a conoscenza, nel corso delle interviste svolte su una specifica funzione, di pratiche gestionali particolarmente interessanti, sebbene rientranti in altre funzioni. Per fare tesoro di queste pratiche, si è deciso di approfondire mediante ulteriori indagini alcune di queste pratiche e, di conseguenza, si sono riportati i relativi risultati all'interno dei capitoli dedicati alle singole funzioni. Così, ad esempio, nel capitolo dedicato alla gestione dei depositi la prima parte è riservata al benchmark partner Musei Vaticani, mentre in fondo a quel capitolo sono riportate le pratiche di eccellenza rilevate,

sul tema della gestione dei depositi, presso gli altri benchmark partner (ad es. MART di Rovereto).

Il capitolo, dunque, si pone come primo momento di osservazione delle migliori pratiche di gestione, rimandando ai successivi capitoli per una valutazione degli elementi di replicabilità e per la definizione delle prime linee strategiche per il miglioramento delle condizioni di funzionamento delle strutture del Mezzogiorno.

3.3. I RISULTATI DELLA RILEVAZIONE

A seguire si riportano i risultati delle analisi svolte per ciascuna delle dieci funzioni indagate. La successione logica con cui si presentano le diverse funzioni rispetta la catena del valore museale, partendo cioè dalle funzioni di conservazione, passando per quelle di valorizzazione e concludendo con le funzioni di supporto e con le funzioni di rete.

3.3.1. LA GESTIONE E LA VALORIZZAZIONE DEI DEPOSITI

3.3.1.1. I DEPOSITI: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
La dicitura *depositi museali* individua quegli spazi del museo in cui vengono custodite le opere che, per diverse ragioni, non trovano posto nelle sale esposte al pubblico.
Tali spazi vengono organizzati per assicurare il massimo grado di protezione delle opere. A volte, i depositi museali sono aperti al pubblico (generalmente, al solo pubblico degli studiosi e comunque a gruppi di visitatori più esigui rispetto alle collezioni esposte negli spazi principali) e pertanto, in questi casi, la collocazione degli oggetti e l'organizzazione degli spazi risponde anche ad esigenze di valorizzazione delle opere (si veda la funzione *allestimenti*).

Un deposito ben organizzato minimizza i rischi cui sono sottoposti gli oggetti appartenenti alle collezioni, ovvero il rischio di deterioramento, danneggiamento o perdita. Al contempo, secondo una tendenza affermatasi negli ultimi anni, i depositi ben organizzati prevedono percorsi per il pubblico e pertanto vengono sempre più considerati luoghi di esposizione, oltre che di conservazione.
La gestione delle collezioni nei depositi museali comporta l'analisi e la progettazione di interventi in alcuni ambiti specifici:

- *caratteristiche e organizzazione dello spazio*: è necessario individuare e/o adeguare gli spazi museali destinati al deposito sulla base delle caratteristiche delle opere da custodire;
- *attività umane e loro compatibilità con le collezioni*: è necessario prevedere e indirizzare i movimenti dei visitatori (studiosi e visitatori in genere) e del personale museale verso una fruizione compatibile con le specifiche caratteristiche dei beni in deposito;
- *caratteristiche tipologiche e materiali delle strutture di stoccaggio*: i materiali di vetrine, scaffalatura, mobilio specializzato devono essere adeguati agli oggetti in custodia e agli spazi destinati ai depositi;

- *quarantena delle collezioni:* le opere in fase di restauro o che versano in particolari condizioni chimico-fisiche devono essere oggetto di particolari accorgimenti (sia in termini di sicurezza dei contenitori, sia in relazione alla fruizione del pubblico);
- *fiche d'ispezione dei depositi museali*: deve essere garantita la descrizione puntuale delle caratteristiche formali, storiche, materiche, conservative delle opere custodite;
- *imballo e trasporto d'opere d'arte:* riguarda sia l'adeguatezza degli spazi (corridoi, sale, porte d'accesso) sia i materiali c.d. *containers* (raccoglitori e involucri, cassetti, allestimenti e supporti) per la movimentazione delle opere (*handling*).

Un ruolo particolare nella funzione in analisi rivestono i requisiti di sicurezza dei depositi: si tratta di quegli accorgimenti (dispositivi tecnici, personale specializzato e procedure di controllo) che monitorano grandezze fisiche ambientali quali la temperatura, la pressione e l'umidità degli ambienti per evitare di compromettere l'integrità delle opere.
La pianificazione del deposito per lo sviluppo di nuovi spazi o per la riabilitazione o l'adeguamento di spazi preesistenti può confluire in un *Piano di Deposito delle Collezioni*. Elementi essenziali del piano sono:
1. la determinazione della grandezza dello spazio richiesto;
2. la determinazione dell'*equipment* (mobilio specializzato) necessario;
3. la determinazione delle attrezzature (sistemi e dispositivi per l'imballaggio e la movimentazione delle opere);
4. una valutazione delle tecniche di immagazzinamento e linee-guida per miglioramenti futuri (pianificazione);
5. soluzioni a problemi specifici delle opere e/o degli spazi;
6. una valutazione della natura e della composizione delle collezioni ;
7. una valutazione dei rischi (*risk assessment*) per gli oggetti della collezione.

Connessione con altre funzioni
La funzione depositi si inquadra nella macrofunzione c*onservazione e sicurezza delle collezioni* e dunque si colloca tra le attività primarie della catena di creazione del valore nei processi di management museale.
In particolare, la funzione depositi si collega alla gestione delle collezioni e all'attività scientifica (ricerca e studio delle collezioni da parte del personale tecnico); può non avere significativi impatti diretti sulle attività per il pubblico tradizionale; ciononostante essa si collega alle attività di studio e ricerca dei ricercatori esterni (tipicamente studiosi e studenti universitari).

Contributo al raggiungimento degli obiettivi "finali"
La funzione concorre alla valorizzazione delle collezioni e alla soddisfazione degli utenti (ricercatori/studiosi e visitatori), perché offre, mediante l'osservazione delle opere "secondarie" o "in restauro" o semplicemente in attesa di essere esposte, l'opportunità di conoscere e approfondire i temi principali delle collezioni (periodo, tecniche realizzative , ...), in un'atmosfera spesso insolita e affascinante.

Elementi critici e di innovazione
La disponibilità di spazi, strumenti e personale adeguati costituiscono requisiti di buon funzionamento dei depositi. La possibilità di integrazione dell'accesso ai depositi nella visita tradizionale rappresenta un valore aggiunto per il visitatore, così come la digitalizzazione delle opere, per un approfondimento, generalmente a beneficio degli studiosi, che non pregiudichi lo stato delle opere in deposito.

3.3.1.2. I MUSEI VATICANI: BREVE PRESENTAZIONE

I Musei Vaticani costituiscono un complesso museale tra i più importanti al mondo, il cui primo nucleo risale al 1506, con le prime sculture raccolte da Papa Giulio II; ad oggi, i Musei afferiscono alla Direzione Musei del Governatorato dello Stato Vaticano. Le opere in esposizione rappresentano il 16% dei beni censiti, che costituiscono solo il 30% del patrimonio dei Musei Vaticani. Con più di 4 milioni di visitatori l'anno, provenienti per l'82% dall'estero, i Musei Vaticani sono uno straordinario caso di museo di elevato valore artistico e di enorme successo di pubblico, con una significativa capacità di autofinanziamento.
Non avendo autonomia finanziaria, tuttavia, i musei dispongono annualmente di circa il 20% degli utili conseguiti sotto forma di trasferimenti dallo Stato Vaticano, mentre una quota importante (2-3 milioni di euro l'anno) delle risorse finanziarie deriva da donazioni private.

Il museo, alla data della sua fondazione, comprendeva solamente il Cortile degli Ottagoni. Nella loro forma di raccolte artistiche ordinate in appositi edifici accessibili al pubblico, i Musei e le Gallerie Pontificie hanno origine con Clemente XIV e Pio VI.
Pio VII ampliò notevolmente la raccolta di Antichità Classiche, aggiungendoci il Museo Chiaramonti e il Braccio Nuovo e arricchì notevolmente la Raccolta Epigrafica ospitata nella galleria Lapidaria.
Nel XIX secolo papa Gregorio XVI fondò il Museo Etrusco con i reperti provenienti dagli scavi dell'Etruria meridionale, il Museo Egizio con i monumenti egiziani provenienti da esplorazioni fatte in Egitto e con quelli che si trovavano già in Vaticano e nel Museo Capitolino, il Museo Profano Lateranense con statue, bassorilievi, mosaici di età romana che non potevano trovar posto nei Palazzi Vaticani. Al Museo Profano Lateranense, Pio IX aggiunse il Museo Cristiano, comprendente sculture cristiane antiche, specialmente sarcofagi, e iscrizioni.
All'inizio del XX secolo, sotto il pontificato di Pio X, venne aggiunto il Lapidario Ebraico: una sezione contenente 137 iscrizioni di antichi cimiteri ebraici di Roma, in gran parte del cimitero sulla via Portuense, donate dai proprietari del fondo, marchesi Pellegrini-Quarantotti. Queste ultime raccolte (Museo Gregoriano Profano, Museo Pio Cristiano e Lapidario Ebraico) sono state trasportate, per volere di Giovanni XXIII dal Palazzo Lateranense ad un nuovo edificio appositamente eretto in Vaticano.
Fanno parte inoltre dei Musei: la Galleria degli Arazzi, con una raccolta di arazzi di diverse manifatture dei sec. XVI e XVII; la Galleria delle Carte Geografiche, le sale Sobieski e dell'Immacolata Concezione; le Stanze e la loggia di Raffaello, fatte decorare da Giulio II e Leone X, la Cappella del Beato Angelico, dipinta sotto il pontificato di Nicolò V; la Cappella Sistina, che prende il nome dal suo fondatore

Sisto IV, l'Appartamento Borgia; la Pinacoteca Vaticana; il Museo Missionario-Etnologico fondato da Pio XI.
Nel 1973 fu aggiunta la Collezione di Arte Religiosa Moderna e Contemporanea, inaugurata da Paolo VI nell'Appartamento Borgia. Il Museo Storico, fondato anch'esso nel 1973, trasferito nel 1987 nell'Appartamento Papale del Palazzo Lateranense, raccoglie una serie iconografica dei Papi, nonché cimeli dei Corpi Militari Pontifici e della Cappella e Famiglia Pontificia, anche per le cariche ora soppresse; infine, una documentazione del cerimoniale non più in uso. In particolare nelle sale del Vaticano è rimasta la collezione di carrozze e di automobili papali.
In particolare si possono individuare le seguenti sezioni all’interno dei musei Vaticani:

- il Museo Gregoriano Egizio: raccoglie monumenti e reperti dell'antico Egitto, si articola in nove sale. Le ultime due sale ospitano reperti provenienti dall'antica Mesopotamia e dalla Siria-Palestina;
- il Museo Gregoriano Etrusco: raccoglie prevalentemente gli oggetti che a partire dal 1828 furono rinvenuti negli scavi delle antiche città dell'Etruria meridionale (allora comprese nello Stato Pontificio). E’ Parte integrante del museo una vasta raccolta di vasi greci e italioti rinvenuti nelle necropoli etrusche. Annesso al museo etrusco è presente una sezione dedicata alle antichità romane (Antiquarium Romanum);
- la pinacoteca: è stata inaugurata nel 1932 nell’edificio espressamente costruito dall’architetto Luca Beltrami per volere di Pio XI. La raccolta è costituita da alcuni capolavori dei maggiori artisti della storia della pittura italiana, da Giotto al Beato Angelico, da Melozzo da Forlì al Perugino e a Raffaello, da Leonardo a Tiziano, a Veronese, a Caravaggio e a Crespi;
- museo Missionario Etnologico: fu fondato da Pio XI nel 1926. L'attuale raccolta museale, ammonta a circa 100.000 opere, è strutturata su due distinti percorsi. Il primo, aperto al pubblico, è organizzato in 24 settori rappresentanti altrettante aree geo-culturali. In questi sono esposte circa 4.000 opere in prevalenza a carattere religioso, provenienti dai quattro continenti Un ulteriore settore, denominato "Sintesi Missionaria", è dedicato esclusivamente ad opere prodotte nei diversi paesi d'origine a seguito dell'evangelizzazione. Nel Secondo Percorso, chiuso al pubblico e visitabile solo su richiesta, è conservato il resto delle Raccolta.

<table>
<tr><td colspan="6">Informazioni generali</td></tr>
<tr><td>Nome</td><td colspan="5">Musei Vaticani</td></tr>
<tr><td>Indirizzo</td><td colspan="5">viale Vaticano (Città del Vaticano)</td></tr>
<tr><td>Anno di fondazione</td><td>1506</td><td>Tipologia di istituto</td><td colspan="3">Musei a pagamento (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)</td></tr>
<tr><td>Categoria</td><td colspan="5">Musei artistici (secondo il Dossier Musei Touring Club Italiano 2009)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Caratteristiche giuridiche del museo</td></tr>
<tr><td>Stato giuridico</td><td colspan="3">Istituzione della Direzione Musei del Governatorato dello Stato Vaticano</td><td>Natura</td><td>Ecclesiastico</td></tr>
<tr><td>Proprietà</td><td colspan="5">Stato Città del Vaticano</td></tr>
<tr><td>Statuto</td><td>n.d.</td><td>Regolamento</td><td>Sì</td><td>Carta dei servizi</td><td>No</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">Collezioni</td></tr>
<tr><td>Tipologia</td><td>varia</td><td colspan="3">Numero beni esposti</td><td colspan="3">16.700 (visitabili)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Beni esposti/beni nei depositi (%)</td><td colspan="6">Circa 20% che rappresenta il rapporto medio per tutti i settori. Il sistema Phoenix gestisce 85.000 schede inventario (sia beni esposti che in magazzino). I beni censiti sono circa il 30% del patrimonio.</td></tr>
<tr><td colspan="2">% Beni esposti inventariati</td><td>16.700</td><td>Catalogati</td><td>16.700</td><td>Digitalizzati</td><td colspan="2">n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="2">% Beni non esposti inventariati</td><td>86.600</td><td>Catalogati</td><td>86.600</td><td>Digitalizzati</td><td colspan="2">n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="8">Informazioni relative al servizi pubblico</td></tr>
<tr><td colspan="2">Orari di apertura</td><td colspan="6">Lun-sab 9:00 - 16:00; chiusura 18:00</td></tr>
<tr><td colspan="2">Prezzi dei biglietti</td><td colspan="6">Intero € 14,00
Ridotto € 8,00
Speciale Scuole € 4,00
Biglietti per la sola visita al Museo Storico Vaticano
Intero: Euro 5,00
Ridotto:Euro 2,00</td></tr>
<tr><td colspan="2">Categorie ad ingresso gratuito</td><td colspan="6">Ultima domenica del mese; Giornata mondiale del turismo (27 settembre); Bambini fino ai 6 anni di età; direttori di musei, soprintendenze ed enti preposti alla tutela del patrimonio archeologico, artistico e storico. Portatori di handicap con una certificazione che attesti l'invalidità superiore al 74% e rispettivo accompagnatore. Giornalisti, Intestatari della tessera Icom ("The International Council of Museums") ed Icomos ("International Council of Monuments and Sites") aggiornate. Donatori di opere, benefattori e membri dei "Patrons of the Arts" dei Musei Vaticani. Docenti universitari delle cattedre di Archeologia, Storia dell'arte, Architettura ed Etnologia.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Categorie ad ingresso ridotto</td><td colspan="6"><u>Ridotto € 8.00:</u> Ragazzi di età compresa tra 6 e 18 anni. Studenti fino al compimento del 26° anno di età, Sacerdoti, religiosi e religiose, Pellegrinaggi su presentazione di una richiesta . E' prevista una sola gratuità per il sacerdote accompagnatore. Scuole Elementari, Medie Inferiori e Medie Superiori che non prenotano direttamente ma tramite agenzia o altro. Dipendenti di tutti gli uffici, dicasteri ed organismi della Santa Sede o dello Stato della Città del Vaticano e pensionati degli stessi e loro familiari. <u>Speciale Scuole € 4.00</u>
scuole elementari, medie e superiori (escluso le università) su presentazione di una lettera di richiesta. E' prevista una gratuità per un insegnante o accompagnatore ogni 10 alunni.</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche organizzative</td></tr>
<tr><td colspan="3">Numero di dipendenti ed altri collaboratori</td><td colspan="5">Circa 600 dipendenti</td></tr>
<tr><td>% Direttivi e amministrativi</td><td>n.d.</td><td>% Tecnici</td><td>n.d.</td><td colspan="2">% Esecutivi (custodi)</td><td colspan="2">50%</td></tr>
</table>

Caratteristiche della domanda					
Numero di visitatori (ultimo dato disponibile 2007 Annuario Pontificio 2008)				4.441.734	
% gratuiti	4%	% ridotti	n.d.	% ridotti e interi	96%
% Provenienza città	n.d.	% nazione	18%	% estero	82%, secondo la seguente distribuzione per lingua: Inglese: 40,46%; Spagnolo:20,07% Italiano: 17,3% Francese: 7,86% Tedesco: 7,59% Giapponese: 3,58% Coreano: 2,86% Russo: 0,28%

3.3.1.3. I DEPOSITI NEI MUSEI VATICANI

I DEPOSITI NEI MUSEI VATICANI

Caratteristiche principali della funzione

I depositi dei Musei Vaticani sono connotati da un'elevata eterogeneità, nella misura in cui presentano caratteristiche diverse (in termini, ad esempio, di climatizzazione, tipologia dei supporti, disposizione delle opere), secondo i materiali delle opere custodite (marmi, materiale polimaterico, ceramiche, ecc.).

La maggior parte dei magazzini si trova all'interno della Città del Vaticano, mentre altre parti di magazzino sono annesse agli scavi. Alcuni magazzini sono ottocenteschi, altri di avanguardia - come quello del museo etnologico polimaterico, che comprende materiali organici e inorganici. Per quanto riguarda i magazzini di marmi, che contengono materiali di scavo e materiali assemblati, alcuni sono di stampo ottocentesco e in fase di adeguamento delle strutture.

Molti depositi, hanno caratteristiche tali da posizionarsi al limite tra depositi e zone espositive: si tratta cioè di quelli che in gergo vengono definiti "quasi magazzini". Tra i "quasi magazzini" si possono annoverare gli ambienti sotto la Pinacoteca (diversi ambienti usati come magazzino e soggetti a più ristrutturazioni, di cui l'ultima risale a 5-6 anni fa), il magazzino delle Pitture, il magazzino ex ponteggi (magazzino storico degli anni '30 di sculture, che non ha subito modifiche per preservarne l'integrità), il magazzino corazze che è un'ex stalla di fine '700, il magazzino dei lapidari (in cui sono usate griglie estraibili come nel magazzino. Per particolari esigenze di conservazione è disponibile anche una camera anossica, in cui vengono curate generalmente le opere del magazzino delle Pitture (statue lignee, carta, papiro, carta intelata, affreschi staccati, stucchi, alcune ceramiche). Annesso al magazzino delle Pitture c'è uno dei laboratori di restauro con il relativo archivio, e il centro di diagnostica generale dotato di macchinari molto avanzati, che si occupa delle analisi delle opere (interfacciandosi con i restauratori) e della cura degli ambienti (ufficio del Conservatore).

Il magazzino ex ponteggi è dotato di un montacarichi per trasportare i pezzi pesanti nel piano inferiore. Conserva cassette di scavo con urne cinerarie, resti di

teschi e iscrizioni funerarie. Il magazzino corazze (ex-stalla diventata magazzino all'inizio del '900 e che pende il nome dal cortile delle corazze attiguo) è quasi un'area espositiva, che dispone di piccoli dispositivi di climatizzazione per ridurre l'umidità dell'ambiente.
Le opere in magazzino sono contrassegnate da numeri d'inventario. Non esiste ancora un'informatizzazione dei vari pezzi - secondo un approccio standardizzato di etichettatura con codici a barre - né vi sono fiche d'ispezione, perché il magazzino si contraddistingue per i continui spostamenti degli oggetti (anche per ragioni di restauro), nel senso che degli oggetti vanno di frequente in mostra, o in arredo.
Le schede sono tenute dall'Unità Inventario, i cui dipendenti svolgono periodicamente delle revisioni fisiche del magazzino, delle vere e proprie ispezioni di controllo del collocamento delle opere. Di recente è stato informatizzato anche il monitoraggio degli spostamenti, per cui gli aggiornamenti avvengono in tempo reale e sono disponibili in linea immediatamente.
Ai fini di una informazione completa circa le caratteristiche delle opere, nelle schede di inventario è possibile inserire, oltre all'anagrafica, allegati in qualsiasi formato.
A parte le schede inventario che rilevano le informazioni anagrafiche generali e di localizzazione delle opere, i beni sono schedati mediante due tipologie di schede specialistiche: nella scheda conservativa vengono dettagliati i rischi cui sono esposte le opere, nella scheda di restauro sono invece dettagliate le caratteristiche dei beni, in termini di materiali e dei conseguenti processi di intervento. Le schede di conservazione e di restauro sono di competenza dei vari laboratori.
C'è un progetto per la creazione di sistemi satellite che si agganciano esternamente alle schede d'inventario, dove archiviare i dati di altra natura delle schede specialistiche afferenti ai vari reparti e laboratori. Il sistema di informatizzazione Phoenix gestisce 85.000 schede d'inventario. È concepito come un nodo centrale di sistemi satelliti.
Uno degli aspetti su cui più si sta concentrando l'attenzione del personale coinvolto nella gestione dei depositi riguarda la parte di oggetti non ancora censita, (ci sono dei cassetti pieni di materiale a volte non inventariabile, come frammenti di ceramica, frammenti scultorei di dita). Oltre agli oggetti, una peculiarità dei Musei Vaticani è che, tra i beni da inventariare ci sono numerose opere d'arte innestate nella struttura del Museo, come gli affreschi (ad esempio *La scuola d'Atene* di Raffaello) o architetture particolari; attualmente non esiste una schedatura degli immobili.
Il processo di inventariazione risponde inoltre ad un criterio pragmatico: ai pezzi citati in opere scientifiche o richiesti per una mostra viene accordata una priorità di inventariazione, perché ci si aspetta che siano facilmente e rapidamente reperibili.
Il tipo di stoccaggio dei materiali in deposito e le caratteristiche di spazi e scaffalature dipendono dal tipo di oggetti in esame: per i dipinti e le iscrizioni in marmo si usano dei grigliati su binari a scorrimento. Altri magazzini hanno delle grappe o dei ripiani (per es. i marmi), cassettiere, etc. L'attrezzatura delle diverse sale dei depositi è stata selezionata anche sulla base di un criterio di coerenza con l'epoca di costruzione del magazzino, ad eccezione di quelli profondamente rinnovati, per esigenze tecniche. In molti casi, quindi, si è proceduto a

miglioramenti progressivi delle sale, come nel caso del magazzino delle Pitture, climatizzato 10 anni fa, e interessato da un processo di cambiamento che ha coinvolto i pavimenti e l'attrezzatura tecnica (valvola di compensazione e telati).
Sistema particolarmente efficace di controllo è costituito dai cosiddetti *Fogli movimento*, sistema cartaceo che si sta gradualmente informatizzando: gli spostamenti all'interno dei Musei e fuori (per mostre, arredamenti di appartamenti cardinalizi con opere fuori esposizione e fuori deposito o prestiti) sono sempre accompagnati da dei fogli di controllo, firmati dai responsabili del reparto; si tratta di documenti che poi ritornano all'Ufficio Inventario, informato sulla localizzazione delle opere in tempo reale.
In relazione alle cessioni temporanee di opere, la politica dei Musei è volta a contenere il numero di prestiti, perché il movimento delle opere può esporre le opere al rischio di danni; in particolare, nella valutazione delle richieste di prestito rientrano quindi il rischio potenziale e il grado di sicurezza dei luoghi espositivi, oltre alle questioni di opportunità "politica" connesse alla richiesta (ad es. la possibilità di richiedere un prestito di pari importanza). Tutti i prestiti sono coperti da assicurazione e sono eseguiti (in relazione agli spostamenti delle opere) da due aziende specializzate, che hanno instaurato, con i Musei, un saldo rapporto di fiducia. Tutti gli spostamenti avvengono in presenza di un restauratore e di una guardia di custodia.
Le misure di accesso ai magazzini sono particolarmente restrittive. I magazzini sono sempre controllati da un membro del personale di custodia che controlla che il lavoro si svolga regolarmente e annota i nomi dei visitatori e il motivo della visita; in aggiunta, i depositi sono muniti di telecamere a circuito chiuso, sistemi antifumo, anti-intrusione e condizionamento climatico delle camere, a garanzia dei normali standard ambientali. È consentito l'accesso (su richiesta) ai ricercatori, mediante accordi preliminari con i reparti di riferimento e la Direzione, secondo la classe di oggetti da visionare. Tutti gli accessi sono protocollati, per lasciare una traccia di ciascun avvenimento. I visitatori sono sempre accompagnati da un responsabile.

Organizzazione

L'Ufficio Inventario è la principale struttura organizzativa che si occupa della gestione dei depositi. A latere, e in modo complementare, agiscono anche i altri reparti, come l'Ufficio dell'Archivio fotografico, l'Ufficio di Conservazione e i laboratori di restauro.
L'Ufficio Inventario ha collaborato alla formazione del software Phoenix indicando ai tecnici le necessità e i contenuti. Il software costituisce il principale strumento di gestione del censimento dei beni in deposito della Chiesa, comprendendo anche le aree extraterritoriali e tutte le nunziature. Il sistema ha sostituito nel 2001 i molti inventari esistenti, una per ogni collezione.
L'Ufficio Inventario si occupa anche della costruzione del software di gestione dei depositi; il software costituisce il principale strumento di gestione del censimento dei beni in deposito della Chiesa, comprendendo anche le aree extraterritoriali e tutte le nunziature.
L'ufficio è composto da 6 persone (di cui una *part-time*) i cui profili professionali sono principalmente: storici dell'arte, archeologi, diplomati in conservazione dei beni culturali ed etnologi. I collaboratori dell'Ufficio Inventario sono tutti

dipendenti assunti a tempo indeterminato: 5 svolgono orario pieno (*full time*), ed uno (etnologa) *part time.*
In generale nell'impianto retributivo dei Musei Vaticani le differenze economiche sono livellate, con piccoli divari tra le diverse fasce di retribuzione. Pur in una fase di sensibile cambiamento, con divaricazione di questa forbice, la motivazione dei dipendenti pare poco legata alla soddisfazione economica, quanto invece all'ambiente lavorativo, particolarmente stimolante.
In relazione alle politiche di formazione e aggiornamento, fino a poco tempo fa si trattava di attività marginali. Ad oggi, la formazione riguarda principalmente il personale tecnico, ovvero i laboratori di restauro, il cui personale viene spesso messo in contatto con esperti provenienti da altri paesi.
Con riferimento agli ammodernamenti dei depositi, questi sono decisi dalla Direzione Generale, di concerto con i vari reparti coinvolti; una volta selezionati gli interventi, vengono coinvolti i laboratori di restauro, il Gabinetto di ricerca scientifica e l'Ufficio dei lavori del Vaticano, che direttamente esegue o dà in appalto i lavori ed è responsabile della qualità delle azioni in campo edilizio, nonché della corretta esecuzione tecnica.
I custodi svolgono un ruolo decisivo sul monitoraggio del collocamento delle opere, con un'attività di controllo giornaliero e compilando un report mensile ("Fogli Opere fuori posto"). I custodi sono divisi in reparti e cambiano reparto ogni 3 mesi, per evitare che il lavoro quotidiano si trasformi routine, minando i livelli di attenzione e motivazione, e in ultimo l'efficacia del controllo.
Anche la squadra manutenzione ha un ruolo nel controllo delle opere e nella gestione dei magazzini, in quanto nello svolgimento dell'attività è previsto che si possano fare delle segnalazioni riguardo allo stato delle opere, sollecitando interventi successivi di conservazione e restauro.
Alcune particolari esigenze di manutenzione stanno trovando di recente una specifica risposta organizzativa. Con riferimento allo *spolvero dei marmi* (si tratta di circa 7 Km di gallerie) si è proceduto ad un appalto, mediante il quale è stato esternalizzato il servizio, che prima ricadeva nelle responsabilità della squadra manutenzione (operai e restauratori), particolarmente gravata dalle emergenze quotidiane.
La valutazione di convenienza economica che sostanzia la scelta di gestione (interna o esternalizzata) del servizio, risponde ad una generale politica dei Musei, in cui la forma gestionale viene selezionata sulla base della ciclicità o temporaneità delle attività: per le attività continue o cicliche (restauri e manutenzione) generalmente si ritiene opportuna la gestione interna, mentre per iniziative di carattere temporaneo (come il Giubileo del 2000 o grandi restauri) si tende al ricorso a fornitori esterni.

Risorse finanziarie

I costi dell'Ufficio Inventario sono per la quasi totalità determinati dallo stipendio del personale impiegato. I costi della gestione dei depositi, afferendo a vari Uffici, reparti e servizi (come ad esempio la custodia), confluiscono (a meno di lavori specifici, che riguardano strettamente i magazzini e pertanto vengono classificati come "costi straordinari") nei costi comuni di gestione. Rilevarne l'incidenza

richiederebbe l'utilizzo di strumenti di contabilità analitica basati sull'*activity based costing*.
Per le risorse finanziarie, la fonte principale di introito è data da trasferimenti dello Stato Vaticano, che corrispondono a poco più di 1/5 degli utili prodotti dai Musei Vaticani e trasferiti nelle casse dello Stato Vaticano (20% di utili che si attestano sui 20 milioni di euro l'anno). Le donazioni sono presenti ma sporadiche, a volte in natura; tuttavia l'Ufficio *Patrons* finanzia molti progetti (restauri, laboratori per l'acquisto di macchinari, scavi), a volte con donazioni dell'entità di 2-3 milioni di euro all'anno. Con riferimento a singoli progetti, di particolare visibilità, si registra la presenza anche degli sponsor privati (ad esempio, alcune banche hanno finanziato mostre ed eventi).
Il sistema di monitoraggio degli spostamenti, centrato sui Fogli di movimentazione digitalizzati, rappresenta una rilevante fonte di risparmio, nella misura in cui riduce l'impiego di risorse umane e materiali nella ricerca delle opere. Anche nella gestione dei prestiti, il sistema consente notevoli risparmi connessi ad una più rapida ricerca delle opere e conoscenza delle loro caratteristiche.
Altra fonte di contenimento dei costi è la presenza di rapporti contrattuali di lungo periodo con le ditte esterne nei casi (seppure limitati) di esternalizzazione, come nel caso del trasporto delle opere per prestiti. Contratti a lungo termine, infatti, hanno un effetto sul contenimento dei costi di ri-contrattazione dei servizi, riducendo anche l'incertezza dei rapporti contrattuali e assicurando rapporti di fiducia con i partner.
L'attenta ponderazione delle decisione di *outsourcing*, fondata sulla valutazione della ciclicità o del carattere temporaneo delle attività rappresenta un'altra fonte di risparmio di risorse: i laboratori di restauro, ad esempio, sono gestiti internamente permettendo un ingente risparmio di risorse e determinando anche l'effetto collaterale di crescita delle competenze interne, con delle ricadute a catena in termini di autosufficienza gestionale e contenimento dei costi di esternalizzazione.
Scelte di *outsourcing* possono essere decisive nella gestione di una delle attività museali più onerose e dispendiose, ovvero la manutenzione ordinaria. A tale proposito i Musei Vaticani hanno avviato una nuova procedura sullo spolvero dei marmi appaltandone l'attività che consiste nella manutenzione di 7 km di gallerie, e riguarda la pulizia e il controllo delle opere tramite segnalazioni sullo stato delle opere stesse. Precedentemente l'attività era svolta dalla squadra interna di manutenzione e ciò significava distogliere risorse dalla gestione ordinaria delle emergenze, riducendo l'efficienza e l'efficacia del servizio complessivo.

Qualità ed innovazione
Un primo elemento di qualità riguarda la professionalità e l'impegno delle risorse umane coinvolte nella gestione dei depositi. Si rileva un alto grado di identificazione valoriale con il ruolo svolto e con l'organizzazione. Tutti i dipendenti sono informati circa le attività dei propri colleghi, anche se al di fuori del proprio settore/reparto. A questo scopo concorrono appuntamenti collettivi, come ad esempio cicli di conversazioni/lezioni (in parte fuori dall'orario di lavoro) in Galleria o in sala conferenze, rivolti al corpo di custodia, cui sono illustrate le collezioni, coinvolgendo i vari reparti, tra cui l'inventario. Il Corpo di Custodia è eccellente per istruzione, cortesia ed educazione. Tali risultati sono legati al

sistema di reclutamento e di formazione, che assicurano un alto livello di qualità delle risorse umane. Tale rilevanza è giustificata dal fatto che i custodi (che rappresentano il 50% del personale dei Musei Vaticani) gestiscono problemi di sicurezza e di flusso particolarmente rilevanti per i Musei Vaticani. Anche per la gestione delle urgenze il processo è assai tempestivo, per il tramite di una sala operativa che monitora i flussi e contatta tramite radio i custodi per intervenire rapidamente sulle urgenze.
Altro elemento di qualità nella gestione dei depositi è il sistema di monitoraggio degli spostamenti (*Fogli movimento informatizzati*), che garantiscono elevati standard in termini di monitoraggio degli spostamenti e delle collocazioni delle opere, nonché la correttezza di funzionamento dell'inventario.
I fattori di innovazione prevalenti sono rappresentati da elementi tecnologici: ne è un fondamentale esempio il programma *Phoenix* e i sistemi di controllo attivo e passivo (climatizzazione, impianti antifurto e anti-incendio) che velocizzano e facilitano il monitoraggio di fondamentali aspetti della gestione del patrimonio. *Phoenix* è uno strumento di digitalizzazione delle opere diretto da un server centrale che permette di gestire un inventario - originariamente cartaceo - e immagini digitalizzate (archivio documentale e fotografico). E' un software semplice da consultare che non che raccoglie e gestisce informazioni riguardo a magazzini, Musei e sedi distaccate delle collezioni (le quattro Basiliche; le numerose opere dislocate in varie istituzioni nel mondo).
Il caricamento dati è gestito dall'ufficio inventario, i reparti sottopongono all'inventario delle correzioni, aggiunte. Una possibile evoluzione del sistema prevederà dei campi limitati gestibili direttamente dai singoli reparti del museo. La collocazione delle opere e gli spostamenti resterebbero comunque dei campi fissi gestiti a livello centrale dall'ufficio inventario. Per ora il sistema è uno strumento di gestione interno, non avendo visibilità esterna[18], ma si sta procedendo ad una versione semplificata del sistema digitalizzato per le opere in esposizione. Il sistema funziona con delle chiavi di ricerca semplice o incrociata su campi come autore, descrizione, provenienza, materia, datazione, reparto di competenza, stato oggetto, acquisizione, numero di inventario, vecchi numeri di inventario (ad esempio "numeri rossi") e collocazione o collocazioni precedenti. Altri campi sono gli spostamenti, i valori assicurativi, gli allegati. Si possono tenere aperte varie schede contemporaneamente. Il sistema permette anche la visualizzazione delle piante in cui sono localizzati gli oggetti. Dai risultati della ricerca si possono esportare dei fogli *excel* su cui lavorare.
Si sta progettando un'evoluzione del software verso un modello integrato, che preveda dei sistemi satellite che si agganciano esternamente alle schede d'inventario, dove archiviare gli altri dati di altra natura delle schede specialistiche.
Ulteriore elemento di qualità e innovazione dei depositi è costituito dalla gestione dei controlli da parte della base radio-sala monitor che controlla, oltre al flusso dei visitatori, anche i magazzini. Quando qualcuno si ritrova nel raggio coperto dal monitor, questo si accende automaticamente, nel momento in cui il magazzino viene disallarmato per consentire l'accesso (il disinserimento dell'allarme viene

[18] Le Biblioteche Apostoliche Vaticane hanno un sistema visibile dall'esterno per la consultazione *online* del patrimonio bibliotecario archivistico).

gestito a livello centrale della sala radio, a seguito della richiesta di un membro del personale di custodia). Tutte le zone sono mappate con i vari settori di allarme. Sui computer si possono visualizzare anche le piante relative alle sale da monitorare, in cui sono indicati i sistemi di allarme diurni e notturni. Tutti i magazzini hanno sistemi di allarme notturni, diurni o entrambi. Ci sono documenti di controllo in cui vengono segnati l'orario di accesso ai magazzini, la data, la persona autorizzata al prelievo delle chiavi che vengono custodite nella base radio e che vengono ritirate dall'addetto di custodia, le persone in visita con la specifica del servizio svolto e del ruolo, l'orario di ingresso e uscita, eventuali osservazioni e date previste per il proseguimento dei lavori sul posto (sì, no, non si sa). Il documento di controllo è poi visionato sia dall'Ufficio del capo custode che dalla Sicurezza.

Una peculiarità della gestione dei depositi dei Musei Vaticani è il profilo della valorizzazione, infatti molti depositi sono al limite tra magazzini e zone espositive cui ricercatori ma anche turisti possono accedere su richiesta all'ufficio accoglienza.

Per quanto riguarda la circuitazione ed i prestiti di opere, ogni anno si movimentano centinaia, a volte migliaia di pezzi. Prevalentemente si tratta di opere in esposizione, perché si tende ad organizzare mostre a partire da altre mostre esistenti, anche se un orientamento interno dei Musei Vaticani è quello di promuovere il prestito di opere in deposito, al fine di garantire l'accesso alle opere delle collezioni permanenti rispetto alle aspettative di visita del pubblico.

Questo profilo della gestione dei depositi è molto rilevante perché attiene alla problematica della valorizzazione dell'enorme quantità di opere in deposito presente in quasi tutti i musei nazionali. Uno dei modi di far circuitare opere in deposito è prestarle accanto a materiale che gode di maggior fama e quindi è maggiormente richiesto.

Le aree di magazzino relative agli scavi offrono grandi possibilità di valorizzazione. Si sta progettando di costruire delle aree archeologiche musealizzate presso lo scavo di Santa Rosa, visitabili su richiesta, collegando due scavi con una galleria tra Santa Maria di Galera e Santa Rosa. Il piano di allestimento in fase di progettazione prevede un approccio minimalista all'avanguardia, restaurando e ricollocando i reperti nel loro contesto d'origine. E' anche possibile che si amplino i giorni di visita che adesso sono solo due (il venerdì e il sabato). Tale operazione di valorizzazione è anche un'operazione di marketing esterno verso i *Patrons* che hanno finanziato lo scavo tra le due necropoli.

3.3.1.4. I DEPOSITI NELLA PRATICA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

I depositi del MART (piano interrato) non sono aperti al pubblico; l'accesso è regolato mediante un pass; i flussi sono fisicamente monitorati da una guardia armata. Qui è conservata parte della collezione permanente (20mila opere) e la discoteca. Ogni sette mesi la collezione permanente viene ruotata, e una volta l'anno si organizza una grande mostra nei mesi invernali. Pertanto, numerose sono le movimentazioni dei depositi.

L'ufficio movimentazione è composto da tre persone fisse.

I depositi sono realizzati in una struttura dedicata, in cui è previsto uno spazio per l'apertura delle casse contenenti le opere in arrivo; la zona di apertura delle casse è termicamente regolata, per evitare sbalzi termici che potrebbero danneggiare le opere. L'intera area è allarmata. L'apertura delle casse è assistita dal personale responsabile del restauro. la zona carico-scarico è al coperto, allarmato, è qui che avviene lo smistamento delle casse. All'interno del deposito sono presenti box antitarmiche per le cornici tarlate. Una volta trattate, le cornici vengono incellofanate.
Mediante un montacarichi si accede al caveau (piano -2) dove sono conservate o le opere più importanti, o le opere in prestito in attesa dell'apertura della mostra; solo 5 persone sono autorizzate ad accedervi, grazie ad un dispositivo che riconosce le impronte digitali.
Il sistema di controllo ambientale presente presso il MART di Rovereto permette il monitoraggio e la regolazione in tempo reale della temperatura e dell'umidità dei depositi, così come delle gallerie espositive. L'impianto di controllo ambientale permette, in particolare, di definire le condizioni ambientali delle sale, programmandone gli orari. Tale sistema si basa su numerosi dispositivi di rilevazione delle condizioni ambientali, i cui dati vengono raccolti da un server centrale, che incamera le informazioni senza possibilità di intervento (modifica) sui dati stessi. L'interfaccia consta di un software con il quale si assolvono le diverse responsabilità afferenti alla manutenzione programmata e predittiva: quest'ultima permette la previsione dei livelli di usura dei materiali, in modo da permettere la sostituzione delle parti prima della rottura totale del dispositivo.
Il sistema di controllo del riscaldamento permette sia il mantenimento delle migliori condizioni climatiche per le opere nei depositi, sia un rilevante risparmio dei costi (la climatizzazione incide infatti per il 60% sull'ammontare complessivo delle spese per utenze). Gi impianti termici (ad aria) del Mart permettono di regolare le temperature nei singoli ambienti a seconda dei reperti che sono esposti e del grado di umidità che necessitano, perché le opere non si rovinano con gli sbalzi termici.

3.3.1.5. GESTIONE DEI DEPOSITI: PRATICHE REPLICABILI

In un contesto di complessità gestionale sicuramente molto alto, condizionato non solo dalle collezioni ma lo stesso essere il museo un insieme di più musei, ciascuno con le proprie necessità anche in termini di deposito e catalogazione dei materiali e delle opere, l'esperienza dei musei Vaticani evidenzia alcune buone pratiche inerenti la gestione dei depositi; tali possono essere qui ricapitolate:

- esistenza di un software specifico (Phoenix), con caratteristiche "gestionali", per l'amministrazione delle opere collezionate, della loro digitalizzazione, dei movimenti e degli spostamenti, di quanto concerne in generale i temi del monitoraggio e della cura delle collezioni. L'evoluzione del software in logica open source, sul modello di una sorta di *wiki* interna al muso, permetterà la socializzazione delle informazioni all'interno dei vari dipartimenti dei Musei e una risparmio in termini di risorse impiegate per le attività connesse;
- la regolazione codificata degli accessi ai depositi, presupposto di tutela delle opere e razionalizzazione del processo di accesso alle collezioni depositate, che

si realizza attraverso la presenza di personale specializzato, la tenuta di appositi registri, il monitoraggio video degli accessi;
- la presenza di personale specializzato che segue costantemente qualsiasi movimento delle opere da e per i magazzini;
- la presenza di un sofisticato sistema di schede con le quali si monitora sia la movimentazione delle opere, sia il rischio alle quali sono esposte (ai fini della conservazione e del restauro);
- sotto il punto di vista della conservazione e della manutenzione delle opere, l'organizzazione ha distribuito la responsabilità del monitoraggio periodico sullo stato di salute dei reperti grazie all'attribuzione del compito di controllo e monitoraggio al personale di custodia e al personale di manutenzione ordinaria. Questo elemento appare particolarmente interessante quale mezzo attraverso il quale massimizzare l'impiego del personale, motivandolo ad una maggiore partecipazione alle dinamiche gestionali del museo;
- un sistema di monitoraggio video delle sale e dei depositi con la presenza di una cabina di regia particolarmente attrezzata sotto il punto di vista delle tecnologie impiegate, collegata in canale audio con il personale di custodia;
- una strategia di valorizzazione ai fini commerciali delle opere custodite presso i depositi particolarmente interessante, e sintetizzabile nell'idea di proporre, accanto alle opere più famose (e facenti parte della collezione permanente esposta) chieste in prestito da istituzioni e musei internazionali, alcune opere non esposte meno famose. In tal modo i Musei Vaticani utilizzano le opere depositate e aumentano il reddito proveniente dal prestito (particolarmente utile si è dimostrata questa strategia nei rapporti con alcuni importanti musei giapponesi).

Riguardo le pratiche rilevate presso gli altri benchmark partner, si segnala:
- la presenza al MART di Rovereto di un sistema di monitoraggio degli impianti e degli ambienti, ispirato alla prevenzione dei guasti, che ha condotto a crescenti risparmi;
- la presenza, presso lo stesso museo, di un ampio deposito strutturato in zone di arrivo, smistamento e deposito e di un caveau;
- la presenza di un *registrar*, che si occupa della movimentazione di ciascuna opera d'arte.

3.3.2. La conservazione programmata

3.3.2.1. La conservazione programmata: la scheda funzione

Le componenti della funzione

La funzione *Conservazione programmata e preventiva* raggruppa un insieme di strumenti, teorie e metodologie che riguardano il controllo dei fattori di deterioramento dei materiali, tramite la valutazione e implementazione di un'azione di conservazione continua del patrimonio culturale mobile e immobile, al fine di minimizzare l'entità dei danni e quindi i costi degli interventi di conservazione, finora condotti secondo una logica di gestione dell'emergenza e azioni episodiche di recupero di *asset* danneggiati o a rischio.

E' necessario dettagliare i termini di riferimento della funzione in oggetto, distinguendo tra conservazione *preventiva* e conservazione *programmata*, poiché le due categorie agiscono su beni culturali di natura diversa: la conservazione preventiva si riferisce all'insieme di tecniche di controllo preventivo applicate prevalentemente alle collezioni museali come beni mobili; la conservazione programmata (sviluppatasi inizialmente nell'ambito dell'edilizia storica) si applica ad oggi al caso di beni archeologici musealizzati, sebbene lo sviluppo di strumenti applicativi sia ancora in fase di definizione. Benché il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D. Lgs 42/2004, art. 29) abbia affermato la necessità di diffondere l'approccio della conservazione programmata, sottolineando che il processo conservativo deve basarsi su "una coordinata, coerente e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro", trovano ancora poco spazio interventi incentrati su questa logica che facciano uso di tecnologie innovative.
La conservazione preventiva mira a mantenere l'integrità delle collezioni museali, aumentandone la resistenza al deterioramento, pur assicurandone l'accesso al pubblico, tramite l'analisi dello stato corrente di conservazione del patrimonio, la programmazione dei controlli e degli interventi eseguiti secondo la logica del minimo intervento, cioè limitandosi ad una pratica conservativa non sostitutiva.
La conservazione preventiva richiede lo svolgimento di compiti eterogenei che richiedono un lavoro di team, il coinvolgimento di tutto il personale museale, l'adozione di un approccio multidisciplinare.
Le fasi organizzativo-gestionali del processo di conservazione preventiva suggerite dall'ICCROM (*Teamwork for Preventiv Conservation Project*, 1994) sono:

1. *Start-up*: determinare gli attori (interni ed esterni) da coinvolgere nel "gruppo di pianificazione" costituito allo scopo di costruire una visione preliminare della conservazione preventiva. Possono essere coinvolte persone impegnate nella gestione delle collezioni (curatori, conservatori, tecnici..), negli allestimenti (architetti, ingegneri, security), nell'organizzazione degli eventi, ed anche i vertici decisionali del museo, per assicurare il necessario commitment.
2. Costituzione del "gruppo di pianificazione": stimolare la partecipazione e sviluppare una visione condivisa per la conservazione preventiva; individuare le problematiche chiave da affrontare.
3. Fissazione dei target delle azioni di conservazione preventiva: valutazione dettagliata delle collezioni; fissazione di obiettivi verificabili.
4. Costituzione del team incaricato per l'esecuzione delle fasi operative del piano di conservazione e avvio dei lavori: identificare i livelli di autorità interni al team; allocare le risorse; monitorare i progressi delle azioni intraprese e le criticità emerse.
5. Costituzione di *network* di supporto; sviluppare progetti per ottenere supporto esterno e coinvolgere la comunità cui il museo si relaziona.

La conservazione programmata è una strategia integrata per la gestione sostenibile del patrimonio (in origine il patrimonio storico-architettonico) e consiste di un sistema di pratiche preventive e di forme d'uso rispettose e consapevoli, adottate al fine di procrastinare o evitare la necessità di restauri, siano essi episodici o ciclicamente ripetuti.

Condizione di base per l'implementazione della strategia di conservazione programmata è l'elaborazione di una "Carta del rischio"[19], che classifichi aree/oggetti rispetto al grado di rischio cui sono esposti.
Lo strumento operativo di traduzione della strategia sul piano pratico delle azioni è lo sviluppo di un "Piano di conservazione", che fissa le priorità e i controlli necessari in diversi orizzonti temporali e raccoglie le informazioni reperite sul campo, fungendo da report scientifico e base di conoscitiva per ri-alimentare il ciclo di programmazione e controllo degli interventi.
Le fasi di redazione del Piano di conservazione sono:

1. Fase preliminare di acquisizione di dati e informazioni tramite la ricognizione bibliografica da libri/indagini pregresse per conoscere le caratteristiche generali degli elementi che compongono la collezione; il reperimento di documentazione inerente materiali/oggetti presenti e gli interventi pregressi di restauro sui vari beni; i rilievi e l'informatizzazione dei dati; la raccolta sul campo di dati relativi ai beni (dati metrici, stato di conservazione, analisi di degrado, rilievi grafici del danno, riprese fotografiche).
2. Suddivisione dei manufatti in elementi tecnologici e loro codifica.
3. Redazione del Manuale tecnico: per ogni elemento di redige una scheda delle problematiche ed una scheda dei danni in atto, una scheda storico-tecnica, una relazione sullo stato di conservazione, una scheda dei materiali costitutivi e delle tecniche di esecuzione, una scheda degli interventi di restauro, una scheda di registrazione degli eventi dannosi, una mappatura degli elementi a rischio e dei danni attesi.
4. Sviluppo di un Programma di conservazione, tramite la redazione di una scheda di programmazione e una scheda di ispezione per ogni elemento monitorato.
5. Redazione di un Manuale d'uso che costituisce la guida operativa.

Soprattutto nei siti archeologici, piuttosto che nei musei tradizionali, si possono utilizzare come principi ordinatori delle priorità delle azioni, lo stato di conservazione attuale, il grado di complementarietà tra gli elementi su cui intervenire, il valore di conservazione (beneficio socio-economico atteso), le minacce in essere, la fattibilità degli interventi anche in termini di costi (di acquisizione, di gestione, transazionali e costi-opportunità) e l'effetto leva, che è determinato da interventi di conservazione catalitici, per cui un intervento di conservazione limitato può mettere in moto un processo di mobilitazione di altre risorse da investire su altre sezioni, tramite il coinvolgimento di altri partner.

Connessione con altre funzioni
La funzione "conservazione programmata/preventiva" fa parte dell'attività primaria di "conservazione". E' relazionata all'attività di ricerca scientifica, inventario e documentazione e alla qualità dell'offerta al pubblico, poiché tende a

[19] La "Carta del Rischio" del patrimonio culturale è un progetto dell'Istituto Centrale del Restauro in continuità con una linea di ricerca che nasce dall'idea di restauro preventivo di Cesare Brandi e si sviluppa attraverso le elaborazioni di Giovanni Urbani sulla manutenzione programmata. L'idea forza che sta alla base della "Carta del Rischio" è quella di individuare sistemi e procedimenti che consentano di programmare gli interventi di manutenzione e restauro sui beni culturali architettonici, archeologici e storico-artistici in funzione del loro stato di conservazione e dell'aggressività dell'ambiente in cui sorgono.

minimizzare i tempi di recupero delle opere in pericolo o danneggiate sostituendo onerosi interventi ex-post con azioni di miglioramento e monitoraggio continui, limitando così i tempi di indisponibilità dell'opera alla fruizione per esigenze conservative.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali
Oramai è ampiamente riconosciuto che la conservazione dei beni costituisce il prerequisito di qualsivoglia intervento di valorizzazione. Le particolarità della conservazione programmata favoriscono l'efficienza degli investimenti a tutela delle collezioni e determinano quindi un rilevante impatto sull'economicità della gestione del museo, con importanti riflessi sulla gestione del personale, la programmazione e la dotazione di particolari tecnologie.

Elementi critici ed elementi di innovazione
La realtà italiana, particolarmente carente in termini di efficaci strumenti/documenti di programmazione a livello museale (così come per le aree archeologiche), impone di focalizzare l'attenzione sugli strumenti di pianificazione, nei processi di conservazione. In particolare, la già citata *Carta del Rischio* assume il fondamentale ruolo di sintesi dei processi di controllo dei fattori di rischio per le opere e il loro contesto, nonché di stimolo verso l'adozione di innovativi strumenti di previsione, per la minimizzazione degli interventi di restauro/conservazione.

Casi emblematici
Un esempio di conservazione programmata che ha fatto scuola nel settore è l'esperienza del "*Monumentenwacht*", organizzazione creata in Olanda nel 1973 e replicata come modello di successo in molte paesi europei, a partire dagli anni '90 (Belgio, Danimarca, Inghilterra, Scozia, Italia, Ungheria, Germania) tramite la costituzione di ONG con la stessa *mission* ed analogo modello operativo. Tali organizzazioni offrono servizi di manutenzione ordinaria attraverso ispezioni in loco da parte di esperti, restituendo al committente (nel caso in esame, il museo o l'area archeologica) rapporti di monitoraggio e relazione dei "minimi interventi" operati.
L'attività di queste organizzazioni è incentrata su tre pilastri: competenza, imparzialità e indipendenza. L'output delle ispezioni è un report che comprende raccomandazioni per le fasi successive da intraprendere per il miglioramento dello stato di conservazione del patrimonio, ma anche per indirizzare le azioni di manutenzione ordinaria e straordinaria e di restauro già presenti nell'organizzazione. Un vantaggio di questo approccio è che azioni minime di intervento possono essere intraprese direttamente nel momento dell'ispezione, a condizione che il personale impiegato per l'ispezione ne abbia la competenza.
Il concetto di conservazione proposto e messo in campo da *Monumentenwacht* ha ricevuto vari premi (*European Union/Europa Nostra prize for cultural heritage*) ed ha stimolato l'avvio nel 2007 di un network internazionale per la condivisione delle esperienze di conservazione programmata (PRECOMOS-*Preventive Conservation, Monitorino and Mantainance of Monuments and Sites*), su iniziativa dell'Unesco.
In Italia un interessante esperimento di conservazione programmata applicata ai beni archeologici è presente nell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (ai sensi dell'art. 3 l.r. 14 marzo 2003, n. 2) per la realizzazione degli interventi riguardanti

la valorizzazione del lago di Como e in particolare dell'area dei "Magistri Com'acini".

3.3.2.2. IL PERGAMON MUSEUM: BREVE PRESENTAZIONE

Il Pergamon Museo, con oltre un milione di visitatori l'anno, rappresenta uno dei più importanti musei archeologici della Germania. Il museo prende il nome dall'antica città di Pergamo, da dove provengono la maggior parte delle opere esposte. Costruito tra il 1910 e il 1930 sotto la supervisione di L. Hoffmann e progettato dall'architetto A. Messel, ha sostituito un' edificio più piccolo che era adibito alla conservazione dei reperti rinvenuti duranti scavi archeologici in Anatolia e Grecia.
Oggi il nuovo edificio ospita tre musei distinti:

- la collezione di antichità classiche;
- il museo dell'antico vicino oriente;
- il museo di arte islamica.

La ricostruzione dei complessi monumentali all'interno del museo, quali l'altare di Pergamo, la porta del mercato di Mileto e la porta di Ishtar di Babilonia, costituisce una peculiarità delle collezioni ed ha contribuito ad accrescere la popolarità del Museo.
La collezione di arte classica esposta al pubblico è costituita da oltre 27mila oggetti: sculture, iscrizioni, mosaici. Il resto della collezione è conservato nei depositi del museo.
Il programma di conservazione adottato all'interno del museo riguarda la documentazione dei reperti, gli esami scientifici e la cura degli oggetti per mostre temporanee organizzate in Germania e all'Estero. La maggior parte dei progetti di ricerca e degli studi pubblicati sono direttamente gestiti dal museo; alcuni progetti sono sviluppati da ricercatori indipendenti con la sola supervisione dal personale del museo. Il museo ha sviluppato diversi programmi di conservazione in base ai materiali dei reperti archeologici (come, ad esempio, i programmi per la conservazione delle pietre, per i metalli e per la ceramica).
Il museo di Pergamo, così come tutti i musei, le biblioteche e gli archivi statali, è gestito della Fondazione Prussiana per il patrimonio culturale (*Stiftung Preussischer Kulturbesitz*). Obiettivo della fondazione è la conservazione delle collezioni, nonché la massima fruibilità per il pubblico.
Il consiglio, organo decisionale della Fondazione è composto da rappresentati del governo e da un rappresentante per ogni stato federale (16); esiste poi un comitato consultivo composto da sedici esperti provenienti dal mondo accademico.
La fondazione è finanziata dal governo federale e da tutti i singoli stati; in particolare il governo federale stanzia il 75% del budget, e dal 2003 provvede a tutte le spese per il mantenimento degli edifici.
Per il Museo di Pergamon è stato approvato un progetto di rinnovamento e ristrutturazione, di €350 milioni, avviato nel 2006, la cui fine è prevista per il 2009.
A partire dal 2001, diverse società private (es. Deu*tsche bank, Allianz Group KPMG, Siemens* e molte altre) hanno istituito una fondazione per la salvaguardia dell'isola dei musei. L'isola dei musei si trova al centro di Berlino è qui che sono

concentrati la maggior parte dei musei, tra cui anche il Museo di Pergamo. L'isola dei musei è stata dichiarata patrimonio dell'umanità dall'UNESCO nel 1999.

Informazioni generali			
Nome	Pergamon Museum		
Indirizzo	Am Kupfergraben 5 (Mitte) Berlino		
Anno di fondazione	1910- 1930	Tipologia di istituto	Museo
Categoria	Museo storico-archeologico		

Caratteristiche giuridiche del museo					
Stato giuridico			Natura	Pubblica	
Proprietà					
Statuto	n.d	Regolamento	n.d	Carta dei servizi	n.d

Collezioni						
Tipologia	Varia. 3 musei separati: Antikensammlung (Collezione di antichità classiche); Vorderasiatisches (collezioni del Vicino Oriente) e il Museo di Arte Islamica	Numero beni esposti	n.d			
Beni esposti/beni nei depositi (%)						
% Beni esposti inventariati		Catalogati		Digitalizzati		
% Beni non esposti inventariati		Catalogati		Digitalizzati		

Informazioni relative al servizi pubblico	
Orari di apertura	10-18, giovedì 10 -22
Prezzi dei biglietti	€8 adulti
Categorie ad ingresso gratuito	Bambini < 16 anni; prima domenica del mese
Categorie ad ingresso ridotto	

Principali caratteristiche organizzative					
Numero di dipendenti ed altri collaboratori					
% Direttivi e amministrativi		% Tecnici		% Esecutivi	

Principali caratteristiche economico finanziarie (%)					
% Finanziamento pubblico		Donazioni		Sponsor: "Museum Island Trustees"	
Vendita biglietti		Vendita prodotti e servizi		Altro	

Caratteristiche della domanda					
Numero di visitatori (ultimo dato disponibile)	850.000				
% gratuiti		% ridotti		% interi	
% Provenienza città		% nazione		% estero	

3.3.2.3. LA CONSERVAZIONE PROGRAMMATA NEL PERGAMON MUSEUM

Caratteristiche principali della funzione

Ciò che fa del *Pergamon museum* un luogo dove il tema della conservazione viene seguito con grande interesse, non solo all'interno del museo ma a livello cittadino e federale, è la coesistenza di una serie di elementi distintivi e specifici che appartengono sia al luogo espositivo che al contesto storico-geografico in cui esso si trova inserito. Nello specifico sono da considerare:

- Le caratteristiche del luogo espositivo: la sua storia, la sua funzione in rapporto alle collezioni e, in particolare, le sue dimensioni;

- La peculiarità delle sue collezioni. L'eccezionalità del Pergamon si esprime sia nella quantità e qualità degli oggetti mobili che compongono le tre collezioni oggi visitabili (Collezione d'arte antica – Museo dell'Arte islamica – Museo dell'Asia Anteriore), sia nella peculiarità delle ricostruzioni architettoniche in scala 1:1 come l'Altare di Pergamo, la Porta del Mercato di Mileto, la porta di Ishtar e altre ancora che, per via delle loro dimensioni, non possono che essere restaurate *in situ*;
- La politica di restauro e valorizzazione che da quasi dieci anni interessa tutta l'area dell'Isola dei Musei[20] di cui il Pergamon fa parte, promossa dal Governo Federale nella veste della Fondazione Culturale Prussiana e governata dalla Direzione dei Musei Statali di Berlino, si traduce in un programma speciale di investimenti che ha lo scopo di intervenire sugli edifici museali dell'area, valorizzandone l'accessibilità, le collezioni e l'offerta di servizi culturali, mantenendo la logica di sistema che contraddistingue l'area sin dalla sua creazione nell'ottocento.

Per quanto riguarda il caso specifico del Pergamo, dunque, la miscela degli elementi sopra indicati si traduce operativamente in un programma pluriennale di finanziamenti, gestiti con fondi speciali, che è stato avviato nel 2002 e si prevede durerà fino al 2027, quando saranno portati a termine sia il progetto di ristrutturazione e ampliamento dell'edificio[21], sia gli interventi di conservazione previsti su oggetti e ricostruzioni architettoniche.
Data l'eccezionalità del contesto in cui il museo si inserisce e data soprattutto l'inevitabilità di interventi sia sulla struttura (ingrandimento e restauro dell'edificio) che sulle collezioni, la funzione della conservazione al Pergamon non viene letta secondo una logica di emergenza ma viene legata a piani e programmi pluriennali che tentano di dare una risposta operativa e sistematica a queste problematiche:

- Come coniugare l'attività di restauro e ampliamento dell'edificio con la messa in sicurezza delle collezioni, l'evacuazione delle opere mobili, la gestione degli interventi di conservazione sulle stesse e la gestione ordinaria delle visite.
- Come coniugare gli interventi di restauro delle collezioni con, anche qui, la gestione ordinaria delle stesse.

Alla luce di questa premessa si evince che la politica di conservazione che il Pergamon sta sperimentando è un *laboratorio* in cui si sta definendo il perimetro di azione del *management* sui temi della pianificazione, programmazione e gestione della conservazione sia dal punto di vista degli interventi straordinari sugli edifici, che ordinari sulle collezioni.

---

[20] L'isola dei Musei si trova nel quartiere *Mitte* di Berlino. Essa circoscrive un gruppo di cinque musei e ben 16 collezioni. L'isola de Musei nasce storicamente nell'800 quando i sovrani prussiani decisero di creare un complesso dedicato alla scienza, allo studio e all'apprezzamento dell'arte.

[21] Per quanto riguarda i lavori di ampliamento è prevista la costruzione di una quarta ala (che trasformerà l'edificio da pianta a "U" a pianta quadrata) che sarà dedicata all'architettura monumentale egizia. Attualmente i pezzi che comporranno la collezione sono in parte conservati in magazzino e parte nel vecchio museo egizio di Charlottenburg, chiuso di recente.

Organizzazione
A fronte della straordinaria politica di intervento in favore dei musei dell'isola è stato dato avvio a una intensa attività di concertazione tra diversi soggetti competenti che, per quanto riguarda il Pergamo, ha avuto inizio nel 2002 e ha coinvolto:

- Il Ministero delle Infrastrutture;
- La Direzione Generale dei Musei di Berlino;
- Il Museo di Pergamo.

A loro è spettato il compito di assumere specifiche responsabilità nella gestione degli aspetti logistici connessi agli interventi straordinari sulle strutture.
Dal punto di vista operativo (strategie, tempi, costi), la definizione puntuale dei programmi si ottiene grazie al coinvolgimento di imprese private che, con gara d'appalto appositamente bandita, ricevono l'incarico sia per la progettazione degli interventi che per la realizzazione degli stessi. Il lavoro di tali soggetti (progettazione ed esecuzione) viene costantemente monitorato da una commissione, appositamente costituita e di cui fanno parte i funzionari e gli archeologici del museo, che ha il dovere di seguire scrupolosamente la rendicontazione tecnica e finanziaria dello stato di avanzamento.
Sul fronte della gestione ordinaria degli interventi di conservazione sui beni artistici e culturali, invece, ogni singola collezione ha a disposizione un proprio team di restauratori che lavora a stretto contatto con gli archeologi. Le loro competenze professionali sono vincolate alla tipologia di collezione presso cui sono impiegati, in particolare alla qualità dei materiali che le compongono. Il numero di restauratori oscilla tra le 5 e le 6 unità per collezione. Attorno ad essi ruota un'equipe di tecnici (circa un centinaio) che non è alle dipendenze esclusive del Pergamo, bensì di tutto il sistema museale dell'Isola.
Il compito dei restauratori è di:

- Individuare le priorità di intervento;
- Definire il budget necessario;
- Proporre la tipologia di interventi da eseguire.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la squadra di restauratori è tenuta a compilare delle schede per ogni singolo oggetto della collezione, un pratico sistema informativo di supporto alle decisioni programmatiche che permette di conoscere in anticipo sulle scelte da fare lo stato di conservazione e di vulnerabilità di ogni singolo bene artistico e culturale. In particolare è stato messo a punto un codice per cui gli oggetti della collezione vengono classificati in base a 4 categorie di rischio.
È utile sottolineare che grazie a questo sistema di schedulizzazione è stato possibile delineare un vero e proprio programma di evacuazione e messa in sicurezza di tutti gli oggetti della collezione (dal piccolo frammento al grande elemento architettonico) in vista del programma straordinario di interventi di ristrutturazione e ampliamento cui sarà soggetto l'edificio del Pergamon a partire dal 2013.
Per quanto attiene la definizione del budget e delle proposte di intervento bisogna sottolineare come questo si traduca difficilmente in interventi di restauro eseguiti

in house dai restauratori, salvo interventi per i quali le loro competenze e la strumentazione di laboratorio lo permettano.

Risorse finanziarie

Per quanto riguarda le risorse finanziarie cui il museo di Pergamon attinge bisogna fare un discorso distinto per le fonti di finanziamento che pervengono al Museo per lo svolgimento della sua *mission*, e per quelle che invece possono essere attirate grazie allo svolgimento di attività inerenti l'ambito della conservazione. Per quanto riguarda il primo aspetto il Pergamon trae risorse da:

- Fondi Pubblici (tramite la Fondazione Culturale Prussiana);
- Fondi privati:
  a) Sponsorizzazioni dal settore privato su specifiche attività o collezioni;
  b) Programmi di *membership* in cui le aziende solitamente non sono interessate a sostenere singole attività ma mirano a costituire un rapporto solido e duraturo con il *brand* del museo;
  c) Fondi che provengono dagli "Amici del museo", associazione che raccoglie il contributo di singole persone fisiche che hanno il piacere di sostenere le attività del museo.

Per quanto riguarda il secondo aspetto le fonti possono essere così classificate:

- Fondi speciali erogati su decisione del Governo Federale per la risistemazione dell'edificio e per gli interventi di manutenzione-restauro delle opere della collezione, in particolar modo di quelle architettoniche e monumentali;
- Fondi terziari erogati da fondazioni pubbliche-private dietro presentazione di progetti inerenti l'ambito della ricerca e divulgazione scientifica;
- Fondi extra-ordinari che dipendono dal network di relazioni che il museo ha intessuto nel tempo e che spesso vengono mantenute grazie alle relazioni personali. Nello specifico si menziona il rapporto di cooperazione che il Pergamon intrattiene con il museo Archeologico Ibleo (Ragusa) in cui il Comune da tempo garantisce una sovvenzione periodica al Pergamon per il restauro di opere che altrimenti non sarebbero state restaurate in tempi brevi.

A proposito della prima categoria di finanziamenti, pur non conoscendone l'ammontare complessivo, si calcola che sarà di circa 8 milioni di euro la spesa prevista per l'intervento sulla sola Porta del Mercato di Mileto

Qualità e innovazione

Il terreno dove si misura l'impegno del Pergamon sulla conservazione in termini di qualità e innovazione si riscontra nei programmi di cooperazione istituzionale che esso mantiene con università e istituti di ricerca. Grazie a tali programmi il museo si posiziona come agente attivo del progresso, in termini di ricerca archeologica e tecnico scientifica. Di particolare interesse sono:

- La collaborazione con l'Istituto Archeologico Germanico con il quale gestisce congiuntamente un nuovo scavo a Mileto.
- La collaborazione con le università berlinesi al progetto *excellent cluster* che ha lo scopo di studiare le interdipendenze tra spazio e conoscenza nelle civiltà del Mediterraneo, dell'Asia, delle regioni del Mar Nero e delle steppe euroasiatiche,

avendo come punto riferimento un periodo compreso tra il VI millennio AC e il VI secolo DC.

3.3.2.4. LA CONSERVAZIONE PROGRAMMATA NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Sebbene non prettamente inerenti il tema della programmazione delle azioni di conservazione, particolarmente interessante è quanto osservato presso il Victoria and Albert museum in termini di valorizzazione degli interventi di restauro. Presso il V&A, infatti, il laboratorio di restauro è inserito nel percorso espositivo, visibile ai visitatori, i quali possono sostare lungo l'esposizione per osservare il normale svolgimento di una giornata del laboratorio di restauro.

3.3.2.5. CONSERVAZIONE PROGRAMMATA: PRATICHE REPLICABILI

Dall'analisi della funzione, sembrano interessanti le seguenti pratiche:
- Suddivisione dei restauratori per classi di materiali con capacità di primo intervento sugli oggetti.
- Pianificazione delle responsabilità logistiche, tra Ministero, Direzione, Museo e aziende private, in caso di interventi straordinari sul Museo e sulle collezioni.
- Definizione di programmi pluriennali di intervento sull'edificio e sulle opere in accordo con lo stato di conservazione e di vulnerabilità dei beni artistici e culturali.
- Istituzione di comitati di monitoraggio e valutazione degli appalti pubblici – sia in fase di progettazione che in fase di realizzazione degli interventi ordinari e straordinari.
- Predisposizione di una carta del rischio per tutti gli oggetti della collezione.
- Predisposizione di un programma operativo – logistico e tecnico-scientifico – per ogni oggetto della collezione.
- Definizione di programmi di cooperazione scientifica e strategica con istituti di ricerca nazionali e internazionali sul tema della conservazione (finalità didattico-formative del personale interno).

Per quanto riguarda le esperienze degli altri benchmark partner va citato:

- Il laboratorio di restauro del V&A all'aperto.

3.3.3. I SERVIZI DI ACCOGLIENZA AL VISITATORE

3.3.3.1. I SERVIZI DI ACCOGLIENZA: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
I servizi di assistenza culturale e di ospitalità per i visitatori, meglio conosciuti nel nostro Paese come "servizi aggiuntivi" (L. n. 4/1993, c.d. *Legge Ronchey*), sono identificati dalle azioni e dagli strumenti strategici destinati a migliorare le condizioni di fruizione del patrimonio museale. Con l'emanazione della Legge Ronchey sono state introdotte nei musei, biblioteche ed archivi di Stato le attività volte ad informare il pubblico, ad accoglierlo nelle varie strutture e ad assisterlo

tramite vari strumenti (guide, cataloghi, visite guidate, supporti audiovisivi, ecc.) ma anche ad intrattenerlo in strutture di ristoro (bar e ristoranti) e ad offrirgli la possibilità di acquistare oggetti ispirati al patrimonio museale nei negozi dell'arte.
Adeguati livelli di servizi al pubblico richiedono in particolare la ricerca di elevati standard di qualità in particolari ambiti di intervento, quali:

- l'accesso (materiale e immateriale-cognitivo) agli spazi espositivi;
- la consultazione delle opere e della documentazione esistente presso il museo;
- la fruizione delle attività scientifiche e culturali del museo;
- il pieno godimento degli spazi e della visita, mediante servizi accessori, come guardaroba, bookshop, bar, ecc.;
- l'informazione per la miglior fruizione dei servizi stessi.

Secondo la normativa dettata dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (d.lgs. 42/2004, comma 2 dell'art. 117) rientrano tra i servizi al pubblico:

a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altra materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

La prassi museale a livello internazionale vede l'emergere di un certo grado di omogeneità nella fornitura di servizi. Ci sono comunque casi di musei che hanno arricchito la loro offerta con servizi specifici, come strategia di differenziazione del sito.
Il *range* dei servizi di accoglienza (e dei prodotti) di cui un museo può dotarsi generalmente comprende servizi *in situ* (punto informazioni, guardaroba, pronto soccorso, deposito bagagli, sedie a rotelle, servizio prenotazioni, centri o postazioni multimediali, libreria, boutiques, guide turistiche - tipicamente multilingua - audio-guide, materiale audiovisivo, ristorante, bar, parcheggio, accesso per disabili, *toilet*, negozi di *souvenir*, giardino con panchine, distributori automatici) e servizi (o formule) di accessibilità particolari (*pass* di accesso validi - generalmente a tempo determinato - in diversi musei e monumenti della città, *card* per giovani e famiglie, card e formule di premi per donatori e sostenitori.
Nel quadro dell'offerta museale di servizi al pubblico riveste particolare importanza la carta dei servizi, che rappresenta il principale strumento con cui molti musei hanno definito (e comunicato chiaramente nei luoghi di cultura) gli standard di servizio attesi a beneficio dei visitatori; la "carta" può costituire anche

la base di un sistema di rendicontazione dei servizi forniti, monitorandone gli standard di qualità secondo il principio della trasparenza del servizio.
Sotto il profilo gestionale i servizi per il pubblico, inquadrati in un progetto di valorizzazione più ampio, possono essere gestiti (D.M. 29/01/2008):

(i) in forma diretta - "qualora i singoli istituti e luoghi della cultura dispongano dei mezzi economici, finanziari e del personale necessari all'espletamento degli stessi";
(ii) in forma integrata mediante affidamento in concessione a soggetti privati dell'attivazione e la gestione di più servizi aggiuntivi integrati rispetto sia "alle varie tipologie di servizio sia ai diversi istituti luoghi della cultura, nei quali i servizi stessi devono essere svolti";
(iii) mediamente tradizionale affidamento a privati, "secondo il regime degli appalti di servizi o i regimi speciali previsti dalla legislazione di settore"
(iv) mediante accordi in particolare "con regioni ed enti pubblici territoriali".

Connessione con altre funzioni
I servizi di accoglienza sono una componente dell'offerta al pubblico dei musei e pertanto si qualificano come una delle attività principali della catena del valore, contribuendo ad alimentare e qualificare l'esperienza di visita.
La loro qualità è dipendente dalla qualità specifica di ciascuno degli elementi dell'offerta, così come dal livello di integrazione e coerenza reciproca con la logistica e gli allestimenti, le esposizioni permanenti (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi) e temporanee (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi), gli eventi (palinsesti di attività, spazi dedicati, servizi connessi), con il sistema comunicativo esterno e interno, le attività educative in collaborazione con scuola e altre strutture del territorio, le attività didattiche inerenti le iniziative espositive permanenti e temporanee (visite guidate, audio o video guide ecc.) e con la qualità relazioni con il pubblico da parte del personale.

Elementi critici e di innovazione
Risulta di particolare rilevanza la presenza di un sistema di controllo della qualità dei servizi al pubblico, anche mediante metodi di rilevazione della *customer satisfaction*. Tra i principali parametri di qualità vanno inoltre rilevati: le scelte di localizzazione (in favore dell'accessibilità e della migliore fruizione per i visitatori), la modalità di gestione dei servizi (mediante un diffuso utilizzo delle tecnologie informatiche, quando queste possono favorire efficienza ed efficacia), il livello di integrazione con altri servizi (per facilitare la fruizione da parte degli utenti, minimizzandone gli spostamenti e gli accessi e riducendo la complessità generale della fruizione del sito e dei servizi accessori).

Standard
- Circolare Mibac 049/2009 e allegato 01- Linee guida in materia di attivazione ed affidamento in concessione dei servizi per il pubblico negli istituti superiori.
- Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei (art. 150, comma 6, d.l. n. 112/1998) -Elaborati del Gruppo di lavoro (d.m. 25.7.2000)

- *Decreto* - 29 gennaio 2008 Modalità di affidamento a privati e di gestione integrata dei servizi aggiuntivi presso istituti e luoghi della cultura. (GU n. 88 del 14-4- 2008).

3.3.3.2. LA NATIONAL GALLERY: BREVE PRESENTAZIONE

La National Gallery di Londra, organismo pubblico non ministeriale finanziato prevalentemente dal Dipartimento per la Cultura, i Media e lo Sport, è un museo di arti figurative la cui collezione ha cominciato a svilupparsi grazie ad acquisizioni e donazioni private. Nel 1824 i primi dipinti che sono andati a costituire la galleria provenivano dalle collezione del banchiere Angerstein. Questa era composta perlopiù da opere italiane tra cui una grande pala d'altare di Sebastiano del Piombo. Nel 1831 il parlamento inglese approvò il progetto di costruzione dell'edificio a Trafalgare Square, ancora attuale sede della National Gallery. Il museo venne costruito sul sito delle ex scuderie reali. L'architetto Wilkins ha riutilizzato parte delle colonne delle scuderie per i portici laterali del museo.
La posizione era stata scelta nel pieno centro di Londra, per poter garantire l'accesso al maggior numero di pubblico possibile; inoltre questa soluzione venne sostenuta anche da una politica di ingresso gratuito.
Inizialmente il museo non aveva stabilito una vera e propria policy di acquisizione delle opere perché la maggior parte arrivavano da donazioni private. Ancora oggi le opere donate da privati rappresentano circa i due terzi della collezione.
Solo a partire dal 1855, grazie al primo direttore del Museo, Charles Tasteake, la collezione cominciò a crescere in maniera oculata. In particolare venne incrementata la collezione sui dipinti italiani, oggi considerata come una delle migliori al mondo. Ad oggi la National Gallery conta più di 2.300 opere, tutte catalogate e digitalizzate.
Trova spazio la pittura religiosa del tardo medioevo del rinascimento con Paolo Uccello, il Mantegna, Botticelli e Van Eyck. Il XVI secolo è rappresentato dalle opere di Michelangelo, Raffaello e Tiziano. Le opere di Caravaggio, Rubens, Velasquez, Rembrandt ripercorrono il XVII secolo, poi si susseguono Canaletto, Goya, Degas, Cezanne, Monet e Van Gogh. Tra i principali capolavori esposti: Bacco e Arianna di Tiziano, Sansone e Dalia di Rubens, Venere e Marte di Botticelli, i Girasoli di Van Gogh, il battesimo di Cristo di Piero Della Francesca.
Negli anni gli acquisti e i vari prestiti hanno arricchito notevolmente la collezione. Sono state infatti prestate alla National Gallery diverse pale d'altare. Diana e Ettore di Tiziano è stato l'ultimo dei capolavori acquisito dal museo nel 2008.
Lo spazio, all'interno del museo è così organizzato: la nuova ala Sainsbury ospita tutta la collezione rinascimentale italiana, la sala teatro ed il cinema, inoltre uno spazio è dedicato alle esposizioni temporanee. Nel vecchio edifico il pian terreno è sfruttato per i vari servizi ai visitatori: il bookshop, la caffetteria, il foyer e le esposizioni temporanee. Il livello superiore ospita la collezione permanente, organizzata secondo una logica cronologica e di autore che si sviluppa nelle diverse sale. La struttura del National Gallery ben si presta all'organizzazione di diversi eventi ed attività. In particolare sono portati avanti progetti di educazione continuativa per gli adulti e diversi laboratori per i bambini, un fitto calendario di proiezioni cinematografiche e diversi eventi musicali organizzati in collaborazione

con il Royal College of Music. Tutte le attività accessorie riescono a contribuire in misura ridotta al volume di affari complessivo del museo, che è prevalente finanziato da fondi pubblici (63%).
Ogni anno la National Gallery ha più di quattro milioni di visitatori. La distribuzione tra visitatori esteri e nazionali è abbastanza omogenea: 43% i primi 57% i secondi, con una prevalenza tra i visitatori stranieri di cittadini europei. All'interno del museo lavorano circa 400 impiegati, di cui quasi il 5% riveste ruoli amministrativi e direttivi.

<table>
<tr><td colspan="8">Informazioni generali</td></tr>
<tr><td>Nome</td><td colspan="7">National Gallery</td></tr>
<tr><td>Indirizzo</td><td colspan="7">Trafalgar Square London - WC2N 5DN</td></tr>
<tr><td>Anno di fondazione</td><td colspan="3">1838</td><td colspan="2">Tipologia di istituto</td><td colspan="2">Gratuiti (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)</td></tr>
<tr><td>Categoria</td><td colspan="7">Musei artistici (secondo il Dossier Musei Touring Club Italiano 2009)</td></tr>
<tr><td colspan="8">Caratteristiche giuridiche del museo</td></tr>
<tr><td>Stato giuridico</td><td colspan="3">Non-departmental public body, whose sponsor body is the Department for Culture, Media and Sport.</td><td colspan="2">Natura</td><td colspan="2">Organizzazione No profit</td></tr>
<tr><td>Proprietà</td><td colspan="7">Stato</td></tr>
<tr><td>Statuto</td><td>Museum and Galleries Act 1992. http://www.opsi.gov.uk/acts/acts1992/ukpga_19920044_en_1</td><td colspan="4">Regolamento</td><td colspan="2">Carta dei servizi http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/organisation/policies/</td></tr>
<tr><td colspan="8">Collezioni</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tipologia: dipinti</td><td colspan="2">Numero beni esposti</td><td colspan="2">Più di 2.300 opere</td></tr>
<tr><td colspan="4">Beni esposti/beni nei depositi (%)</td><td colspan="4">n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="5">% Beni esposti inventariati</td><td>Catalogati 100%</td><td colspan="2">Digitalizzati 100%</td></tr>
<tr><td colspan="5">% Beni non esposti inventariati</td><td>Catalogati: n.d.</td><td colspan="2">Digitalizzati: n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="8">Informazioni relative al servizi pubblico</td></tr>
<tr><td colspan="4">Orari di apertura</td><td colspan="4">Ogni giorno 10–18, Venerdì 10–21</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prezzi dei biglietti</td><td colspan="4">Gratis</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche organizzative</td></tr>
<tr><td colspan="4">Numero di dipendenti ed altri collaboratori</td><td colspan="4">Più di 500</td></tr>
<tr><td colspan="2">% Direttivi e amministrativi</td><td>4,8%</td><td>% Tecnici</td><td>n.d.</td><td>% Esecutivi</td><td colspan="2">n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche economico finanziarie (%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">% Finanziamento pubblico</td><td>63%</td><td colspan="2">Donazioni</td><td>21,3%</td><td>Sponsor</td><td>0,1%</td></tr>
<tr><td>Vendita biglietti</td><td>0</td><td colspan="2">Vendita prodotti e servizi (mostre , attività educative)</td><td>6%</td><td>Altro</td><td colspan="2">9,6%</td></tr>
<tr><td colspan="8">Caratteristiche della domanda</td></tr>
<tr><td colspan="6">Numero di visitatori (ultimo dato disponibile)</td><td colspan="2">3.900.000 visitatori</td></tr>
<tr><td>% Provenienza città (da Londra, quanti?)</td><td>n.d.</td><td>% nazione (dall'uk quanti?)</td><td colspan="2">57%</td><td>% estero</td><td colspan="2">43%, di cui appartenenti alle seguenti lingue: 14% IT, 9% SPA
7% FR, 5% Jap, 4% Ger
3% Russia
1%, Mandarin</td></tr>
</table>

3.3.3.3. I SERVIZI DI ACCOGLIENZA PRESSO LA NATIONAL GALLERY

Caratteristiche principali della funzione
La National Gallery presenta un'offerta di servizi al visitatore particolarmente ricca ed eterogenea. I servizi offerti comprendono un help desk informativo all'ingresso, numerosi addetti alle informazioni e alla sicurezza negli spazi del museo, un grande bookshop, una piccola sala didattica, un elegante ristorante (la cui qualità è stata confermata dal premio di qualità B*est British Restaurant - Time Out awards 2007*) ed un bar. In occasione delle mostre temporanee vengono allestiti dei banchetti per la vendita di oggetti relativi alle mostre. Tra le sale di servizio, la NG conta piccole sale conferenza e un sala teatrale attrezzata.
Il personale di sala è multilingue (inglese, francese, tedesco, italiano, spagnolo, russo, serbo, olandese, indiano, cinese, giapponese[22]) e ben informato delle mostre in corso così come della collezione permanente; generalmente si trova una persona per ciascuna sala, sebbene le sale più piccole e dotate di telecamere, in cui le opere possono essere poste sotto vetro, la presenza del custode è intermittente, perché il personale in questi casi è incaricato di prendere in carico più sale, anziché stazionare in una.
L'accesso, particolarmente ampio, costituisce un punto di ritrovo soprattutto per i gruppi e costituisce un punto di raccolta informazioni particolarmente efficace. La presenza di circa 5-6 persone di contatto consente infatti di programmare al meglio la visita del museo. È prevista la possibilità di utilizzare le sedie a rotelle per i disabili. L'accesso secondario conduce invece direttamente al ristorante, aperto pertanto anche ai non visitanti. Il *ristorante* presenta due aree: da una parte è possibile consumare un pasto rapido, con panini, insalate e dolci; dall'altra, particolarmente elegante nell'arredamento, è invece possibile effettuare un pasto completo, con un menù ricco di pietanze e bevande. La qualità è ottima, con un buon servizio e prezzi contenuti.
Il *bookshop* è ricco di pubblicazioni, soprattutto di facile lettura, e di numerosi oggetti (*merchandising*), che sono il risultato non solo della riproduzione del marchio NG, quanto invece originali reinterpretazioni ad opera di artisti contemporanei. Giochi per i più piccoli e oggetti per la casa costituiscono la maggior parte dei beni in vendita.
Le sale accessorie (*sala teatro e sale conferenza*) sono accoglienti e attrezzate (impianto audio-video), collocate in prossimità del ristorante. Il guardaroba, ampio ed anch'esso gratuito, è collocato nei pressi del ristorante.
Il *bar*, nei pressi del bookshop, offre un menù particolarmente vario, a prezzi contenuti. L'arredamento, informale ed accogliente, prevede numerosi posti a sedere, più una ventina di posti al bancone.
La visita, attraverso sale di diversa dimensione e caratteristiche (illuminazione, conformazione, ecc.), può avvalersi di un servizio di audio-guide multilingue, per la migliore comprensione delle opere. Una sala è inoltre dotata di pc, in cui è disponibile un aggiornato apparato informativo sul museo e le sue collezioni, con uno stile comunicativo particolarmente accattivante.
Alla fine della visita, è possibile lasciare un commento all'information desk, che le comunicherà al dipartimento informazioni.

---

[22] Lingue riferite all'insieme del personale di sala.

Organizzazione
Sotto il profilo organizzativo, la responsabilità della gestione dei servizi ai visitatori è distribuita tra diversi soggetti, interni ed esterni alla NG. Tra i reparti interni figurano il Dipartimento "*Visitor Services and Security*" (in cui operano soprattutto custodi e personale di sicurezza) e il Dipartimento "*Information*" (in particolare relativo ai servizi informativi per il pubblico). Le società esterne più direttamente coinvolte nei servizi al pubblico sono la National Gallery Company (NGC), responsabile dei servizi accessori e interamente posseduta dalla NG e Antenna Audio, società privata indipendente, leader del mercato internazionale delle audio-guide.
L'area dei servizi di accoglienza al visitatore afferisce a livello nominale al Dipartimento "*Visitor Services and Security*", in cui le attività c.d. "della sicurezza" costituiscono la maggior parte del carico di lavoro del dipartimento. Questa predominanza è dettata dal fatto che il dipartimento considera prioritario assicurare un corretto spostamento dei visitatori tra le sale e negli spazi del museo; di conseguenza, l'orientamento organizzativo (e la prospettiva manageriale sottostante) evidenziano tale predilezione per la "sicurezza" come servizio al visitatore. Nella realtà, la distinzione tra *servizi* e *sicurezza* appare però più sfumata, dal momento che il dipartimento si occupa allo stesso modo (stesso personale, stesse modalità di interazione tra i livelli operativi e i livelli di coordinamento, strumenti e obiettivi generali) dei servizi che concernono l'accoglienza, la permanenza e gli spostamenti dei visitatori, in un clima di massima sicurezza per gli oggetti e le persone.
Il dipartimento gestisce il personale e i processi connessi ai seguenti servizi: servizi igienici, assistenza ai disabili (fornitura di sedie a rotelle e accesso dedicato), servizi informativi (desk con personale dedicato), aree relax (annesse alle sale espositive), sala conferenze (per eventi gratis e a pagamento), sala teatrale, guardaroba. Bookshop, ristorante e bar sono invece gestiti dalla società dedicata, la *National Gallery Company*. La National Gallery Company (NGC) è la società titolare dei servizi aggiuntivi (bar e ristorante; punti vendita temporanei collegati a mostre; bookshop), interamente partecipata dalla NG. Nel bookshop sono presenti numerose pubblicazioni, di livello soprattutto divulgativo, ed alcune sono distribuite anche a livello internazionale grazie al sito internet. L'attuale strategia della NGC è orientata ad allontanarsi dal principio di mera riproduzione delle immagini delle collezioni su diversi oggetti in vendita, piuttosto traendo ispirazione dalle collezioni per creare nuovi prodotti, coinvolgendo artisti contemporanei.
Con riferimento alla ristorazione (bar, ristorante) la NGC esternalizza il servizio tramite un contratto che prevede il pagamento di una quota fissa per l'utilizzo degli spazi, oltre che di una percentuale sugli incassi. Il ristorante a piano terra garantisce l'apertura fino alle 23:00, oltre l'orario di chiusura della NG.
La NGC concorre ad attuare l'obiettivo educativo di fondo della NG: incoraggiare le visite a diventare delle vere e proprie gite culturali e ricreative di un giorno intero, con un'offerta culturale varia e di elevata qualità.
Il Dipartimento "Visitor Services and Security", che è il Dipartimento più grande della NG, ha uno staff di 300 unità, divise in 6 team. Lo staff è composto principalmente da custodi, mentre il personale non in uniforme (che appare meno

"intimidatorio" agli occhi dei visitatori) si occupa della vendita dei biglietti delle mostre temporanee, del teatro e delle attività educative. In media i custodi svolgono il servizio presso la NG per una decina di anni. Il training in entrata dei custodi riguarda le conoscenze di base per il ruolo: servizi ai visitatori, sicurezza dell'ambiente, uso di radiotrasmittenti, ecc. I custodi hanno diverse nazionalità. Lo staff di front-line è multiculturale e multilingue, appositamente pensato per dare assistenza ad un ampio range di visitatori per provenienza e nazionalità . Nel Dipartimento Servizi al visitatore e Sicurezza, è impiegato la metà dello staff della NG.
La cura del servizio di audio-guide e dei contenuti didattici (sala-pc con materiale multilingue sul museo e le sue collezioni) afferisce invece al Dipartimento Information, che si occupa anche della gestione del contratto e delle relazioni con Antenna Audio, la società che fornisce le audio-guide per la collezione permanente e per le mostre temporanee. La relazione tra la NG e Antenna Audio è informata ad un modello di cooperazione molto flessibile da entrambe le parti: le richieste della direttrice del dipartimento vengono infatti discusse, adattate tecnicamente al museo e ai suoi supporti, ed infine inserite nell'offerta.
Il Dipartimento Information è composto da 20 impiegati, da 2 information manager e da un direttore. Questo dipartimento si occupa soprattutto di tenere i rapporti con la concessionaria Antenna Audio, la società che fornisce le audio-guide. Il personale della società (20 unità) non è percepito come esterno dai visitatori, nella misura in cui non adotta particolari divise, allo scopo di fornire un'immagine di omogeneità del servizio.
La maggior parte del personale del dipartimento di Informazione ha un profilo professionale artistico (artisti, storici dell'arte), parla lingue straniere ed ha maturato altrove esperienza di servizi al visitatore. I criteri di selezione del personale sono principalmente tre: background artistico, esperienza di servizi al visitatore in ruoli simili e lingue straniere. La forma contrattuale più diffusa è il contratto a tempo indeterminato.
Tra il personale esterno figurano gli addetti alla vendita dei biglietti per le mostre temporanee; gli addetti al servizio di ticketing telefonico, di audioguide, di catering e bookshop. Si aggiungono, in quanto fornitori esterni, la FWA (per il design delle mostre e degli allestimenti) e l'azienda incaricata del sistema elettro-meccanico, la cui attività è regolata da contratti di lungo periodo sotto la supervisione di un manager della NG.
Per quanto riguarda la valutazione del personale, la NG ha un ciclo annuale di valutazione delle performance rispetto a degli obiettivi individuali e obiettivi di team, in relazione ai quali vengono fissati anche degli obiettivi di dipartimento (non esiste tuttavia un sistema premiante).
Si registra un'interessante evoluzione ai livelli dirigenziali: fino a 5 anni fa il top management della NG era coperto tradizionalmente da personale di origine britannica, ma progressivamente si registra una crescente apertura a personale straniero.
Il front office del Dipartimento Informazioni opera mediante 3 information desk, rispondendo direttamente alle richieste dei visitatori, oltre che alle loro richieste tramite lettere o email. L'attività di front office permette di raccogliere dati, nella forma di commenti o lamentele che vengono organizzati in forma di rapporti mensili. I commenti vengono conservati per circa 3 anni, poi vengono trasferiti per

altri 3 anni presso gli archivi, secondo la legge inglese sulla libertà di informazione (i commenti scritti permettono una più semplice analisi ex post, dal momento che le indagini telefoniche e quelle face-to-face sono più difficili da organizzare - anche perché circa la metà dei visitatori è composta da stranieri: molti canadesi, italiani, francesi, spagnoli, e molti asiatici). I commenti face-to-face e le indagini telefoniche vengono generalmente analizzati tramite i feedback del team. Ogni mese o bimestre, infatti, il dipartimento raccoglie delle testimonianze, organizzate in semplici fogli di annotazione: in questo modo, oltre a cogliere aspetti che i visitatori non ritengono di mettere per iscritto, è possibile interagire più direttamente con lo staff e richiedergli, ad esempio, di focalizzare l'attenzione per un certo tempo (2-3 settimane) su uno specifico argomento (ad es. "cosa dicono i visitatori sui negozi?" oppure "su una certa mostra temporanea?"). Questo è ciò che il dipartimento intende per "testimonianze episodiche", molto difficili da quantificare ma molto utili per comprendere i modelli ed i comportamenti di visita dei visitatori.
Il Dipartimento Informazioni si distingue, all'interno della NG, per svolgere un'intensa attività programmatica: il piano di sviluppo delle audioguide ha orizzonte triennale, e contiene una mappa dei contenuti, l'identificazione dei gap rispetto alle priorità condivise annualmente e la specificazione di precisi target di qualità.
La NGC è una società commerciale di proprietà della NG, con un CdA autonomo (Board of Trustee): 2 senior manager e il presidente della National Gallery fanno parte del Board della NGC. La NGC ha 36 unità di personale negli uffici e 50-60 unità distribuite tra i negozi e il bookshop (ristorante e bar sono affidati, come già detto, in concessione a società esterne).

Risorse finanziarie
La gratuità dell'entrata significa che la NG dipende in modo sostanziale da fondi governativi, trovando in ciò un certo ostacolo all'autonomia organizzativa. La presenza di fondi pubblici impone un rigido controllo interno ed esterno sull'utilizzo dei fondi. La ricerca di un equilibrio tra mostre "***blockbuster***" e mostre più accademiche e di valore - preferite dai direttori – consente di controbilanciare la predominanza dei finanziamenti pubblici. Una strategia particolarmente fruttuosa è rappresentata dagli eventi serali, che quasi ogni giorno la NG organizza, al fine anche di raccogliere fondi, mediante donazioni e sponsorizzazioni.
Nel rispetto dei più avanzati standard museali, la NG assicura la presenza di un assistente di sala (custode) in ogni spazio espositivo, eccetto i casi in cui le opere sono messe al sicuro da sistemi di allarme e coperte da vetro. La presenza di numerosi custodi determina un modello di sicurezza particolarmente costoso; difatti, il costo del personale costituisce la spesa più rilevante nel bilancio della NG (circa il 50%).
Ogni Dipartimento ha un budget. Il Dipartimento Informazioni ha un budget di 0,5 mln £ annui, che copre sostanzialmente i salari; le risorse eccedenti sono investite secondo le indicazioni governative (abbastanza restrittive). L'approvazione delle spese sottosta all'approvazione di varie commissioni di spesa. Sul fronte delle entrate, va rilevato il contributo del servizio audioguide, che insieme ai proventi della NGC e delle mostre temporanee costituisce l'unica fonte

di reddito diretto per il museo. Con riferimento allo sfruttamento dei diritti economici di riproduzione, NG divide gli IPR (diritti di proprietà intellettuale) con la Società Antenna Audio, con riferimento ai prodotti multimediali e i contenuti culturali e ricreativi.
I ricavi generati dalle audioguide sono gestiti in modo molto flessibile: si prevede per il visitatore un prezzo da pagare per il noleggio e per Antenna Audio il vincolo di reinvestire parte degli introiti nel marketing delle audioguide, permettendo di raggiungere il target del 5% di visitatori che usano l'audioguida, e parte nell'elaborazione di nuovi contenuti: il sistema delle audioguide è finanziariamente autosufficiente. Le Audio Guide generano un reddito del valore di 60-80.000 £ all'anno. La partnership con Antenna Audio garantisce un risparmio netto, fornendo dei servizi in natura, come ad esempio la vendita dei biglietti per i programmi educativi, o la produzione del Podcast della NG, che è stato gratuito per 2 anni.
Per quanto riguarda il ciclo di pianificazione, questo prende avvio ad aprile e trova un momento decisivo nel mese di ottobre, quando i diversi dipartimenti competono per le risorse che la direzione generale intende destinare alle priorità, così come emergono dal confronto collettivo: è un "*bidding process*", un processo di offerta in cui all'interno di ogni dipartimento si pianificano tutte le attività e iniziative, si condividono con tutto il team e con i manager, per elaborare poi l'offerta che ogni dipartimento usa come richiesta di fondi al gruppo centrale di pianificazione, una commissione finanziaria (composta dal *senior management* e da tutti i Direttori dei Dipartimenti) che alloca i fondi secondo un criterio di priorità. Tale processo di biddding determina una sorta di competizione inter-dipartimentale sulle offerte più forti.
La NGC genera profitti che trasferisce alla NG. L'80% dei ricavi della NGC deriva dai negozi. Un'altra parte dei ricavi deriva dai diritti sulle immagini riprodotte delle collezioni della NG. Inoltre alcuni prodotti della NGC sono venduti anche presso altri esercizi commerciali. I costi maggiori della NGC sono i costi di personale seguiti dai costi di affitto degli uffici, i cui locali appartengono alla NG.
In sintesi, pertanto, da una parte la NG persegue, per mezzo della NGC, una strategia commerciale volta ad accrescere i ricavi connessi alle visite (valorizzando proprio l'accesso gratuito al museo); al contempo, il particolare rapporto di collaborazione con Antenna Audio permette la condivisione di alcuni costi di produzione, connessi a servizi editoriali (la produzione di contenuti per i visitatori), che determinano un enorme beneficio economico per la NG.

Qualità ed innovazione
Il DCMS (Dipartimento Cultura, Media e Sport del Governo Britannico), l'organo finanziatore della NG, impone al museo l'utilizzo di indicatori di performance e di processo, per monitorare la qualità del servizio offerto (numero di visitatori, numero di pezzi esposti, il reddito autogenerato, il numero di sale aperte al pubblico, il numero di opere concesse in prestito, ecc.). Cionondimeno, la NG include anche ulteriori misure di controllo, al fine di programmare al meglio il servizio. Il controllo di qualità realizzato all'interno del Dipartimento, in particolare, si avvale di tre distinte fonti di informazioni per le attività di monitoraggio e valutazione: la prima fonte di informazioni è costituita dai commenti dei visitatori, che vengono costantemente registrati, archiviati e

analizzati, al fine di comprendere i fattori di insoddisfazione connessi al servizio al pubblico; la seconda fonte informativa riguarda i commenti del personale, nel senso che vengono valutate anche eventuali esigenze e segnalazioni manifestate direttamente da custodi e personale di sicurezza; infine, attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti in sala, la direzione raccoglie elementi concreti circa l'andamento del servizio ed eventuali lacune da colmare.
Per quanto riguarda gli standard di qualità, vi sono alcuni documenti interni di riferimento: "*Ambition document*" che definisce la politica di relazione con il pubblico dei visitatori per assicurare un'esperienza di visita di qualità; "*Core competencies*", che sintetizza le competenze basilari (in termini di comportamento e conoscenze) che ciascun dipendente è tenuto a possedere; "*Access officer*", che contiene le indicazioni cui il personale di contatto deve attenersi per ciò che riguarda l'accesso di persone con disabilità.
Con riferimento alla NGC, è rilevante segnalare che il controllo della qualità e della coerenza del servizio di ristorazione si realizza nei costanti sopralluoghi (quotidiani) che il responsabile della NGC effettua nei locali, valutando il menù ("varietà" e "adeguatezza dei prezzi, secondo il mercato") e la qualità delle sale (pulizia e disposizione di tavoli, banconi, sedie).
Un elemento di innovazione, particolarmente avvertito nelle strategie della NG, riguarda la focalizzazione sui visitatori stranieri. Sono state commissionate internamente a Antenna Audio delle ricerche per analizzare la loro provenienza, le loro preferenze informative, i canali informativi che li hanno condotti alla visita, l'efficacia del sito web, quale tipo di risorsa informativa usano durante la visita (audio, libri). Questo insieme di informazioni viene integrato dai dati provenienti dal negozio, in cui vengono raccolte informazioni circa lo scontrino medio e la tipologia di acquisti, al fine di comprendere la propensione culturale dei visitatori. In ultimo, mediante l'osservazione diretta, viene valutato il comportamento dei visitatori, in termini di maggiore apprezzamento per i diversi elementi delle mostre (storia dell'artista, contesto ambientale, approfondimenti tecnici, curiosità). In questo modo, il Dipartimento utilizza le informazioni raccolte vengono impiegate nella fase di pianificazione dei servizi, adattando l'offerta alle esigenze del pubblico.
Un'altra area di innovazione riguarda l'approccio al web: la NG ha avuto il primo podcast registrato professionalmente nel regno Unito. Il primo podcast per museo è stato lanciato alla fine del 2005 negli USA e il podcast della NG è stato lanciato all'inizio del 2006 (per crearlo sono stati messi all'opera dei professionisti con esperienza nel mondo della radio) ed è ancora un modello di podcast di riferimento per altri musei.
Altra area di innovazione è nel campo dei *new media*: schermi interattivi, applicazioni sul'*i-phone* costituiscono ormai una prassi per l'offerta della NG, anche nel caso delle mostre temporanee.
Gran parte degli elementi di innovazione nel servizio deriva dalla partnership con Antenna Audio, un leader di settore, che produce audioguide a partire dall'hardware fino alle applicazioni sulla telefonia mobile. Tra le esperienze più innovative va menzionata la co-progettazione di un'applicazione speciale (poadcast) per i-phone e utenti di dispositivi *i-touch*, riutilizzando contenuti già elaborati, con ottimi risultati: sono stati eseguiti più di 100.000 download da quando l'applicazione è stata lanciata (inizio di giugno 2009), soprattutto in sud

America e Finlandia. Presto sarà un servizio a pagamento ma al momento il download è gratuito.
Una parte importante della strategia innovativa del Dipartimento Informazione consiste nello sviluppare le cosiddette "interpretazioni culturalmente contestualizzate": si tratta di servizi culturali collaterali alle mostre, come incontri di approfondimento, lezioni, piccoli concerti, letture, giochi, attività ricreative per la famiglia; l'obiettivo di questo insieme di attività è quello di creare un contesto culturale che guidi e faciliti la comprensione delle peculiarità storiche e sociali in cui un'opera ed un artista si sono sviluppati.
La presenza presso la NG di una collezione d'arte europea, di valore internazionale e radicata nelle diverse culture del continente, costituisce pertanto lo stimolo per offrire, in occasione di particolari mostre, una lettura critica delle opere e dell'artista, offrendo ai visitatori molteplici spunti per una ricostruzione del pensiero, dello stile e dei contenuti narrativi delle opere. Ciò significa, ad esempio, lo sviluppo di contenuti informativi in francese per la collezione francese, invitando specialisti e critici francesi per gli incontri i approfondimento, in tal modo restituendo all'opera l'interpretazione delle persone e del contesto che l'hanno generata.
Tale strategia, ancora in una fase iniziale, costituisce già ad oggi una interessante piattaforma di dialogo con le università: è stata attivata una partnership con la facoltà di linguistica dell'Università di Westminster e si sta progettando di organizzare una conferenza invitando persone chiave di altri musei in Europa, alla ricerca di contestualizzazioni straniere delle opere esposte.
Un aspetto determinante nel funzionamento del Dipartimento Information è costituito dal costante aggiornamento dei suoi membri, rispetto alle tematiche della gestione culturale. Tale aggiornamento si realizza nell'ambito dei network professionali internazionali, cui appartengono sia la Direttrice dell'Information Department sia i suoi due Information manager: si tratta di gruppi di ricerca e network che si occupano di marketing culturale (studi sui visitatori) e new media, come *Audiences London* e il *Visitor Services Group*; quest'ultimo raggruppa professionisti che lavorano in musei britannici e che si incontrano in un *meeting* annuale per scambiare idee sulla sicurezza e i servizi museali.
L'adesione ai network professionali non rientra in un programma formale del museo, ma discende dall'iniziativa privata dei dirigenti.

3.3.3.4. L'AREA ARCHEOLOGICA DI MÉRIDA: BREVE PRESENTAZIONE

Il *Consorcio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida* è un entità di diritto pubblico, partecipata dal governo regionale (*Junta de Extremadura*), il Ministero dell'Educazione (*Ministerio de Educación*), la Provincia Autonoma di Extremadura (*Excma*), la Provincia di Badajoz (*Diputación Provincial de Badajoz*) e il Comune di Mérida (*Ayuntamiento de Mérida*). È dotato di una propria personalità giuridica e della piena capacità di perseguire i propri obiettivi, che comprendono la cooperazione economica, tecnica e amministrativa tra gli enti che ne fanno parte, al fine di gestire, organizzare e intensificare le attività relative a conservazione, restauro, sviluppo e valorizzazione della ricchezza archeologica e monumentale di Mérida.

Gli organi di governo sono i seguenti: Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo, Direttore Scientifico e Direttore Generale, che assolve funzioni di natura amministrativa e programmatica.
L'area archeologica di Mérida è stata inserita nel 1993 nella Lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, a testimonianza della rilevanza storica e artistica del sito. Mérida è una città di origine romana, fondata l'anno 25 a.C. dall'imperatore Ottaviano Augusto; fu la capitale della provincia romana di Lusitania, quindi la Diocesi Hispaniarum durante i primi regni spagnoli, e poi tornò a tenere lo stesso status di capitale in altri periodi storici. Ha conosciuto periodi di declino e ricchezza, testimoniati dall'evoluzione dei villaggi e delle città rurali dell'intera Extremadura.
L'area archeologica si articola in diverse sotto-aree: Teatro e anfiteatro; Alcazaba (cittadella); casa del anfiteatro; Santa Eulalia; Casa mitreo-columbarios; Moreria; Circo. Si tratta di siti appartenenti all'epoca romana imperiale, i cui più rilevanti tesori possono essere rintracciati nel vicino Museo Nazionale di Arte Romana.
L'area si connota come Complesso monumentale, che comprende numerosi immobili, monumenti e luoghi archeologici; alcuni di questi spazi sono aperti alla visita, seppur controllata; altri sono invece integrati nel tessuto urbano della città e pertanto la loro fruizione è pubblica (Acquedotto, condotti idraulici,..).
L'area archeologica, in particolare, è stata inserita nel 1973 nella categoria Conjunto Historico-Arqueologico, che prevede un Piano di Protezione speciale, all'interno del Piano urbanistico della città.

<table>
<tr><td colspan="4">Tipologia: area archeologica</td><td colspan="2">Numero beni esposti</td><td colspan="2">8 aree archeologiche e monumentali</td></tr>
<tr><td colspan="4">Beni esposti/beni nei depositi (%)</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="8">Informazioni relative al servizi pubblico</td></tr>
<tr><td colspan="4">Orari di apertura</td><td colspan="4">Orario estivo: 9.30-14.00 / 17.00-19.30
Orario invernale: 9.30-14.00 / 16.00-18.30</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prezzi dei biglietti</td><td colspan="4">Complesso monumentale: 10€
Teatro e anfiteatro: 7€
Complesso monumentale (ridotto): 6€
Altri monumenti: 4€</td></tr>
<tr><td colspan="4">Caratteristiche giuridiche del sito</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Stato giuridico</td><td colspan="4">Consorzio</td><td>Natura</td><td colspan="2">Pubblica</td></tr>
<tr><td>Proprietà</td><td colspan="7">Pubblica mista (Autorità regionale, provinciale, ministeriale e comunale)</td></tr>
<tr><td>Statuto</td><td>Sì</td><td>Regolamento</td><td colspan="2">Sì</td><td colspan="2">Carta dei servizi</td><td>Sì</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche organizzative</td></tr>
<tr><td colspan="4">Numero di dipendenti ed altri collaboratori</td><td colspan="4">130-140</td></tr>
<tr><td>% Direttivi e amministrativi</td><td>n.d.</td><td>% Tecnici:</td><td>n.d.</td><td>% Esecutivi</td><td colspan="3">n.d.</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche economico finanziarie (%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">% Finanziamento pubblico</td><td>17%</td><td colspan="2">Donazioni e sponsorizzazioni</td><td colspan="3">29%</td></tr>
<tr><td colspan="2">Vendita biglietti, vendita prodotti e servizi</td><td>48%</td><td colspan="2">Altro (affitto locali e attività commerciali)</td><td colspan="3">6%</td></tr>
<tr><td colspan="8">Caratteristiche della domanda</td></tr>
<tr><td colspan="5">Numero di visitatori (ultimo dato disponibile)</td><td colspan="3">350.000 visitatori</td></tr>
<tr><td>% Provenienza città:</td><td>n.d.</td><td>% nazione</td><td>93% Spagna</td><td>% estero</td><td colspan="3">7%, prevalentemente Portogallo e Regno Unito</td></tr>
</table>

L'area archeologica di Mèrida vanta 350.000 visitatori l'anno, prevalentemente di provenienza nazionale (93%). Le principali fonti finanziarie sono rappresentate dai biglietti (48%), dalle donazioni (29%) e dal finanziamento pubblico per il 17%.
Il Nuovo Museo Nationale di Arte Romana, situato a poche centinaia di metri dall'area archeologica, è stato fondato nel 1975, per celebrare l'anniversario di 2000 anni dalla fondazione della città.
Il Museo è costituito da due edifici separati da una strada romana e collegati da un camminamento rialzato che sovrasta i resti archeologici. Uno dei due edifici ospita il museo-archivio, nell'altro, invece, sono ubicati il laboratorio di restauro, la biblioteca, l'auditorium e gli uffici amministrativi.
La collezione del museo risale al XVI sec., quando, Don Fernando de Vera y Vargas cominciò un'importante collezione epigrafica all'interno del suo palazzo. Dal XVIII secolo, grazie ai diversi scavi archeologici, la collezione ha cominciato ad arricchirsi. Inizialmente i circa 500 pezzi furono conservati nella Chiesa di Santa Clara. Quando, all'inizio del XX secolo, fu ritrovata l'antica città romana nella sua interezza, la collezione del museo è arrivata a contare oltre tremila pezzi e si è fatta sempre più viva l'esigenza di avere un museo dedicato.
All'interno del museo, un dipartimento si occupa esclusivamente del restauro dei reperti archeologici e porta avanti, insieme ad altri soggetti istituzionali, alcune opere di conservazione all'interno della città di Mérida.
Il Museo si sviluppa su tre livelli. E' parte integrante del museo la cripta romana.
Al pianterreno si è voluta ricostruire la "vita" sia privata che pubblica del *cives* romano. Tre sale sono dedicate all'esposizione di reperti collegati con il teatro, il circo e l'anfiteatro, quali maschere, epigrafi per l'inaugurazione dell'anfiteatro. Il percorso si dipana attraverso l'esposizione della collezione numismatica e di oggetti utilizzati nella vita quotidiana e nell'ambito dei riti funebri. E' conservata anche un'ampia collezione di ritratti imperiali da Augusto, a Tiberio passando per Druso e Agrippina. Il ritratto di Augusto con indosso un velo, circondato da cinque sacerdoti, rappresenta uno dei pezzi più importanti dell'intera collezione.
Al secondo livello sono raccolti una serie di materiali archeologici, ceramiche di uso comune e ceramiche di lusso, lampade ad olio, monete, la maggior parte ritrovare durante gli scavi per la costruzione del museo.
Al terzo livello il percorso espositivo è dedicato allo sviluppa della cultura romana nelle diverse regioni e colonie, descrive i diversi momenti migratori. Il percorso espositivo assicura continuità tra l'arte e la cultura paleocristiana e la collezione visigota che è esposta nella Chiesa di San Clara.
La cripta romana, annessa al museo, rappresenta una delle zone più suggestive del museo, al suo interno sono conservate le rovine dell'antico acquedotto di "San Lazzaro". Un ampio tunnel permette di accedere direttamente al Teatro a all'Anfiteatro. Tutti gli anni il Museo organizza delle esposizioni temporanee o di produzione propria o in collaborazione con altre istituzioni.
Nel secondo edificio trova spazio un'ampia biblioteca specialistica, che conta più di dodicimila volumi, di archeologia classica ed in particolare di archeologia romana. Il Museo, inoltre, possiede tre serie di pubblicazioni proprie:

- monografie: hanno carattere marcatamente specialistico, si concentrano sull'approfondimento del mondo romano nella realtà di Mérida, vengono pubblicate con cadenza quadrimestrale.

- rivista ANAS: è il mezzo di divulgazione del museo, si occupa prevalentemente delle tematiche legate alla dominazione romana e visigota nella penisola iberica ed in particolare a Mérida esce due volte l'anno.
- quaderni: hanno carattere divulgativo. Questo mezzo viene utilizzato per pubblicizzare corsi, seminari e conferenze organizzate presso il Museo. Esce con cadenza semestrale.

3.3.3.5. I SERVIZI DI ACCOGLIENZA PRESSO IL SITO ARCHEOLOGICO DI MÉRIDA

Caratteristiche principali della funzione

Il Consorzio della Città Monumentale Storico-artistica e Archeologica di Mérida gestisce numerosi servizi per i visitatori nelle diverse aree (*recintos*)[23] di cui si compone il giacimento archeologico (*Yacimiento Arqueòlogico)* di Mérida.

In riferimento ai servizi informativi per i visitatori, il Consorzio opera mediante la pagina web istituzionale, l'email, il personale di front office (in ufficio e nel sito), il servizio telefonico dedicato (in cui è possibile effettuare prenotazioni e ricevere informazioni sull'area e la città), il personale di biglietteria, le pubblicazioni ufficiali, pannelli interpretativi (sui principali aspetti storico-artistici dei siti) ed altre risorse museografiche (pannelli che indicano i percorsi suggeriti) poste lungo il percorso di visita.

I servizi informativi (personale e supporti) permettono al visitatore una completa conoscenza del sito e delle sue parti, nonché dei servizi che si trovano nell'area o nelle sue vicinanze. La concentrazione degli uffici, della biglietteria, degli accessi, del negozio e del ristorante, costituisce un ulteriore punto di forza per quanti abbiano bisogno di informazioni sulla visita e i servizi connessi.

La Carta dei Servizi[24] realizzata dal Consorzio riassume i diversi servizi e costituisce pertanto un fondamentale strumento di informazione per i cittadini e i visitatori in genere, nonché un reale strumento di miglioramento per la gestione dell'area. La Carta raccoglie le informazioni che riguardano l'accesso e la visita, nonché tutti i servizi al pubblico e gli standard di qualità che il Consorzio intende assicurare. In particolare, essa descrive puntualmente – anche con l'ausilio di mappe e grafici: le sedi del Consorzio e i confini dell'area archeologica, con la precisa indicazione dei beni archeologici; l'elenco dei servizi offerti al visitatore (di amministrazione, di informazione, di accoglienza, connessi alla visita), dei servizi erogati nell'area archeologica (misure di protezione dell'area, interventi urbanistici a tutela e valorizzazione dei siti, opere infrastrutturali), e dei servizi interni (contrattualistica per i dipendenti, servizi di assistenza archeologica, servizi tecnici di supporto). La parte conclusiva del documento evidenzia l'apertura del Consorzio ai cittadini, sia in termini informativi (assicurando un'informazione costante, aggiornata e diffusa mediante tutti i più comuni mezzi di comunicazione), sia in termini di miglioramento del servizio, puntando in particolar modo sui suggerimenti e le lamentele dei cittadini, con riferimento all'area e al suo ruolo nella città (ad es. valutando la soddisfazione dei cittadini

---

[23] Si tratta delle seguenti aree (recintos): Teatro e anfiteatro; alcazaba; casa del anfiteatro; santa eulalia; casa mitreo-columbarios; moreria; circo; venta anticipada.

[24] Realizzata nel febbraio del 2009 (disponibile sul sito internet http://www.consorciomerida.org), la Carta dei Servizi risponde ai principi dettati dal Decreto 149/2004 – Carta dei diritti dei cittadini (*Carta de Derechos de los Ciudadanos*).

rispetto alle modalità di svolgimento delle opere di scavo o all'adeguatezza dei vincoli normativi posti a tutela dell'area).
Il sito archeologico fonda le proprie politiche di valorizzazione sull'erogazione di un set complesso di servizi per il visitatore, vero punto caratterizzante la qualità dell'offerta. Tra i principali servizi offerti, si citano:

- Vendita di biglietti per la visita dell'area (totale o parziale): la vendita si realizza nelle biglietterie dell'area, o in prevendita presso gli uffici del Consorzio, o mediante email e fax; la modalità di vendita on line è particolarmente importante, nella misura in cui rende più accessibile l'acquisto da parte di quelle generazioni (giovani) che usano il web come canale preferenziale di selezione delle informazioni e acquisizione di prodotti e servizi;
- Servizio di audio-guide per l'intero percorso nell'area: si tratta di audio-guide multilingua (inglese, francese, spagnolo), che illustrano in maniera completa le caratteristiche storico-artistiche dell'area, con molti elementi di dettaglio;
- Realizzazione di visite guidate dagli storici e dagli archeologi del Consorzio, per motivi istituzionali e programmi ufficiali: in particolari situazioni di rilevanza istituzionale, è prevista la possibilità di visite guidate dagli archeologi del Consorzio;
- Realizzazione di visite notturne: nel periodo estivo vengono programmate, anche in concomitanza con piccoli eventi (musicali e teatrali, in genere), visite notturne, che stimolano un tipo di visita parzialmente diverso, "meno impegnativo", e raccolgono l'adesione del pubblico più giovane (che ritorna volentieri negli stessi luoghi), tradizionalmente meno incline alla visita delle aree archeologiche.
- Attività didattiche connesse alle visite delle scolaresche: si tratta di laboratori in cui i bimbi possono ricostruire parti dell'area, o giocare con le riproduzioni di pezzi antichi, accompagnati da personale specializzato che illustra la storia e le caratteristiche artistiche del sito;
- Prestito di materiale educativo alle scuole, perché le utilizzino durante la visita del sito: alle attività didattiche si affianca un'intensa opera di diffusione editoriale, connessa soprattutto a libri e giochi sull'antica età romana, in modo da suscitare un approccio divertente durante la visita; le scolaresche (mediante gli insegnanti) sono esortate ad utilizzare alcuni materiali durante la visita, in modo da disegnare e riprodurre ciò che vedono;
- Cessione d'uso (a entità private o istituzioni) degli spazi monumentali per iniziative di contenuto culturale: il Consorzio concede gli spazi del sito per iniziative di interesse culturale, che non pregiudichino lo stato dell'area e che accrescano la visibilità del Consorzio;
- Autorizzazione di registrazioni e riprese video nell'area: l'autorizzazione delle riproduzioni risponde alla necessità di regolamentare l'utilizzo commerciale dell'immagine, oltre che il rispetto dell'area e degli oggetti archeologici.

Ai servizi di visita si aggiungono due principali servizi aggiuntivi: il negozio e il ristorante.
Il *negozio* si trova accanto (lato esterno) all'ingresso dell'area archeologica (teatro e anfiteatro), aperto pertanto anche al pubblico non visitante. Presenta una ricca offerta di pubblicazioni e oggetti di merchandising, tra i quali:

- Riproduzioni (ceramiche, vetri, mosaici, ori): si tratta di pezzi che riproducono fedelmente oggetti presenti nell'area archeologica;
- Articoli artigianali (mosaici, vetri, altro): si tratta di articoli artigianali ispirati al patrimonio culturale emeritense;
- Pubblicazioni (storiche – sull'area, la città e la regione - turistiche, per l'infanzia, fumetti): si tratta di volumi e volumi illustrati che informano, con diversi livelli di approfondimento
- Cancelleria e arredamento: si tratta di oggetti che richiamano il tema archeologico e il nome della città
- Giochi, che richiamano il tema archeologico.

In particolare, gli articoli artigianali sono prodotti esclusivamente da artigiani locali (entro i confini della regione), che garantiscono pertanto il rispetto di processi non industriali, ad alta intensità creativa. Il resto dei prodotti in vendita presso il negozio è generalmente prodotto da operatori specializzati. La vendita dei prodotti si realizza negli spazi fisici del negozio e sul sito internet del Consorzio, dove è possibile visualizzare i prodotti, selezionarli e conoscere nel dettaglio tutti i costi e i tempi di spedizione, nonché le condizioni per la resa dei prodotti difettosi.
Il materiale presente nel negozio appare di buona fattura e riproduce fedelmente gli oggetti originali, presenti nell'area, di cui viene spesso riportata una foto accanto all'oggetto in vendita.
Il *ristorante*, posto tra la biglietteria e l'ingresso al teatro e all'anfiteatro, non appare connotato specificamente dall'appartenenza al sito: in stile moderno, semplice ed essenziale, si sviluppa sulla piazza centrale in cui sono disponibili tutti i servizi di accesso al sito. La presenza di tavolini esterni, di un'ampia vetrata e di numerosi coperti (circa 100) ne fa certamente uno spazio visibile e apprezzabile, anche da lontano. Il menù prevede diversi tipi di pietanze, soprattutto di cucina locale e comunque spagnola; il menù turistico (10 euro) comprende tre portate. Il cibo è di buona qualità e il locale si distingue in generale per prezzi modici, pulizia e cordialità del personale.

Organizzazione
Il Consorzio è un entità autonoma creata dai seguenti soggetti: *Junta de Extremadura* (Autorità regionale), *Ministerio de Educación* (Ministero dell'Educazione), la *Excma* (Deputazione provinciale di Badajoz) e *Ayuntamiento de Mérida* (Comune).
Dal punto di vista organizzativo, il consorzio è diviso in due aree di intervento: amministrativa e scientifica; la prima si occupa della gestione economica e amministrativa (contratti, autorizzazioni, gestione delle relazioni, ecc.), la seconda riguarda le opere di scavo, la conservazione e la gestione dei lavori. Entrambe definiscono le linee di sviluppo dell'area, e provvedono alla gestione delle attività di valorizzazione.
Complessivamente lavorano al Consorzio circa 90 dipendenti e 40-50 lavoratori temporanei, impiegati soprattutto nelle opere di scavo.
I servizi ai visitatori sono quasi interamente gestiti in forma diretta, ad eccezione del ristorante, gestito da una società specializzata che opera in regime di concessione, e dei servizi di sicurezza, anch'essi affidati ad una società esterna

specializzata. La copertura dei turni di custodia può essere a volte affidata a personale temporaneo, fornito da una società specializzata.
La gestione diretta del negozio costituisce un punto di forza particolarmente evidente del Consorzio: i prodotti venduti nel negozio, infatti, sono sottoposti ad un rigido processo di controllo di qualità. Con riferimento alle riproduzioni, in particolare, il controllo viene effettuato da una figura professionale specifica, una storica dell'arte, che per ciascun pezzo candidato alla vendita esegue un controllo sia sui materiali sia sul processo, investigando in particolare se le produzioni vengono realizzate da artigiani locali, come riportato dall'etichetta e in linea con le indicazioni del Consorzio. Il controllore si sofferma anche sulla qualità della riproduzione in senso stretto, verificando cioè l'aderenza dell'oggetto all'originale.
Per quanto concerne la qualità dei servizi di visita, il Consorzio prevede un servizio costante di raccolta dei suggerimenti e delle lamentele, attraverso la pagine web e il personale di *front office*. Inoltre, è stato predisposto un servizio di raccolta dati che aggiorna un sistema statistico particolarmente ampio, in cui vengono analizzati i profili dei visitatori e le esigenze che questi manifestano durante e dopo la visita. La raccolta delle informazioni si compie per il tramite del personale della biglietteria, che redige pertanto dei moduli prestampati sulle caratteristiche dei visitatori, a campione casuale.
Di particolare rilevanza risulta il processo di pianificazione, che si sostanzia nel Piano di attuazione (*plan de actuaciòn*), nel quale vengono definiti obiettivi, strategie e necessità organizzative per l'anno successivo. Il piano, in particolare, ricostruisce con un'attenta analisi le dinamiche dell'anno precedente, sia in riferimento ai servizi, sia alla loro natura economica (entrate e uscite). Al contempo, esso definisce specifici obiettivi per area (ad es. la riduzione dei tempi di risposta alle richieste informative – per i servizi amministrativi – l'aumento del numero di nuovi prodotti artigianali in vendita presso il negozio – per i servizi al visitatore). Il processo di pianificazione vede il coinvolgimento delle due direzioni, amministrativa e scientifica, e prevede la collaborazione dei diversi reparti per i rispettivi ambiti di intervento.

Risorse finanziarie
Le entrate totali del sito (circa 4,5 milioni di euro) sono così ripartite (dati 2008):
- Vendita di biglietti: 48% (2.127.936 euro)
- Progetti: 29% (1.275.670 euro)
- Trasferimenti: 17% (769.482 euro, di cui 618.500 euro da parte dell'Assessorato Regionale, 100.000 euro da parte del Ministero della Cultura, 21.000 euro da parte della Provincia di Badajoz e 30.000 da parte del Comune di Mérida)
- Altre entrate: 6% (circa 250.000 euro, provenienti dal negozio, la vendita di cibi e bevande, audio-guide, affitto del ristorante).

Merita particolare attenzione il dato sui progetti, che riguarda iniziative temporanee e programmi speciali, in ambito amministrativo (come la formazione del personale), archeologico (come le campagne di scavo) e di relazione con il territorio (come il programma Mecenas). Si tratta di progetti che si distaccano dalla quotidiana gestione del sito e che pertanto spesso si attivano su fondi speciali, di natura regionale e comunitaria. La costante gestione di progetti speciali, finanziati su linee distinte dall'attività ordinaria, costituisce una leva

fondamentale della strategia di autofinanziamento del Consorzio, capace di incidere per quasi un terzo delle entrate complessive.
I costi complessivi, che si aggirano intorno ai 4,5 ml di euro, sono così ripartiti (dati 2008):
- Personale: 60%
- Costi di gestione corrente: 10%
- Attività e progetti: 30%.

Il controllo delle risorse finanziarie si realizza mediante un sistema di controllo di gestione, nel quale è possibile dividere per aree di risultato (teatro, anfiteatro, zona monumentale,…) e/o tipologie di entrata/uscita (progetti, spese correnti, personale, ecc.). E' questo un sistema particolarmente utile ai fini della pianificazione e del controllo delle performance del sito archeologico, senza il quale evidentemente sarebbe impossibile definire un sistema di obiettivi monitorandone costantemente il raggiungimento.
Con riferimento ai servizi aggiuntivi, è possibile rilevare (dati 2008) che il negozio produce un fatturato annuo di circa 140.000 euro e l'affitto del ristorante genera risorse per circa 40.000 euro annue (canone di locazione).
In tema di opportunità economica tra scelta di esternalizzazione/internalizzazione dei servizi, è necessario rilevare che il presidio della qualità dei prodotti costituisce un imprescindibile fattore di successo per il Consorzio, su cui pertanto non appare rilevante la mera valutazione economica. Per questa ragione gran parte dei servizi sono gestiti direttamente, nell'ambito di un sistema di qualità particolarmente rigido.
Tra i vari elementi che sostengono la gestione finanziaria del sito, merita particolare attenzione il programma "Mecenas", con il quale il Consorzio raccoglie risorse finanziarie in un ciclo annuale, che investe direttamente in un progetto di ristrutturazione e apertura di un luogo/monumento: i finanziamenti raccolti mediante libere donazioni delle imprese e dei cittadini[25] vengono quindi raccolti durante l'anno e, in un'assemblea generale, gli aderenti al programma decidono a maggioranza l'intervento da sostenere, in una rosa proposta dal Consorzio. La partecipazione attiva da parte dei mecenati contribuisce a creare quell'indispensabile clima di coesione e comune senso di appartenenza, particolarmente utile ai fini di una politica di *funding* duratura ed efficace.

Il programma Mecenas, in particolare, prevede particolari benefici per coloro che sostengono le attività del Consorzio mediante donazioni[26]; gli iscritti, in particolare, hanno diritto a:
- Accesso gratuito ai monumenti;
- Partecipazione a programmi specifici di promozione;
- Sconti nel negozio del Consorzio;
- Ricezione del bollettino FORO e del bollettino Mecenas;
- Inviti a spettacoli ed eventi che si organizzano nell'area.

---

[25] Ad oggi hanno aderito circa 1.500 cittadini.

[26] Si distinguono, secondo il contributo economico annuo, tre diverse categorie di patrocinatori: onorifici (almeno 2.000 euro), speciali (almeno 500 euro) e generali (almeno 100 euro). È prevista la categoria dei benefattori, che apportano servizi gratuiti al programma.

Per le imprese è prevista anche la possibilità di disporre il proprio logo sulle pubblicazioni del Consorzio nonché nei luoghi dove si realizza il progetto di ristrutturazione.

Qualità e innovazione
Appare particolarmente interessante l'utilizzo della carte dei servizi non solo come strumento informativo ma anche come reale strumento di miglioramento della gestione. In particolare gli obiettivi riportati nei diversi bollettini informativi ad uso pubblico (*servicios del conjunto monumental, servicios arqueologicos del Consorcio, servicios de administracion*) costituiscono obiettivi interni di miglioramento, attorno ai quali vengono organizzati i necessari processi e predisposti gli eventuali correttivi organizzativi.
Si tratta di obiettivi-standard anche di natura quantitativa, come la previsione di ricevere meno di 25 lamentele per il mancato rispetto degli orari di apertura, l'installazione di almeno due nuove risorse museografiche ogni anno, l'introduzione di almeno 10 nuovi oggetti nel negozio, la risposta alle richieste dei visitatori in meno di 20 giorni dal ricevimento.
Il mancato rispetto di questi parametri attiva una procedura di revisione del processo, al fine di valutare eventuali responsabilità e introdurre i necessari correttivi (come ad es. lo spostamento del personale, l'introduzione di nuove procedure).

3.3.3.6. I SERVIZI DI ACCOGLIENZA NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Presso il Victoria and Albert museum sicurezza e servizi ai visitatori hanno una forte interdipendenza, in quanto l'uno il complemento dell'altro; in altre parole, il personale che si occupa della sicurezza ha anche la responsabilità dei servizi ai visitatori e viceversa. Gli assistenti di galleria, secondo l'approccio dei manager del museo, non sono esclusivamente lì per controllare, ma possono essere dei referenti per acquisire informazioni e rispondere a curiosità. Nella politica di questo museo, quindi, tutto il personale in sala deve conoscere la collezione per poter dare informazioni ai visitatori: è per questo che lo stesso (sia gli addetti all'informazione, sia quelli della sicurezza) è periodicamente (ogni sei venerdì un pomeriggio intero è dedicato alla formazione) oggetto di interventi formativi, capaci di agire sia sulle conoscenze (storia dell'arte, storia del museo, collezioni, sicurezza) sia sulle capacità (dialogare, comunicare, coordinare, ecc.).
I servizi di informazione, accoglienza e sicurezza sono, presso questo museo, oggetto di codificazione. E' presente un documento sulle procedure operative standard (SOP). Questo documento segue le linee guida nazionali, ma le specifica nel contesto del V&A Museum. Esiste anche un manuale sulle procedure operative per gli assistenti di galleria, per rendere più fruibili le procedure; un altro manuale riguarda la sicurezza, ma è strettamente confidenziale.
In tema di servizi al visitatore vale rilevare la particolare strutturazione della grande piazza del MART di Rovereto, dove hanno luogo un auditorium, un bar, un bookshop, diverse panchine per sostare e una biblioteca che rimane aperta fino a sera (ore 22.00), e nella quale vengono organizzati eventi.

A proposito del Pergamon il tema dell'accoglienza del visitatore trova una connessione strategica con la politica di restauro *in situ* dei beni architettonici e monumentali. Nello specifico, quando le opere del museo devono essere soggette a interventi di restauro – che solitamente sono molto prolungati nel tempo – la strategia museale tende a sfruttare la comunicazione per ridurre il grado di disagio percepito dall'utente – dovuto a una riduzione delle possibilità di visita, a eventuali rumori, polvere o altro – cercando di trasformarlo, ove possibile e senza forzature, in un'opportunità di formazione – ad esempio con l'uso di pannelli di plexiglas attraverso cui guardare il lavoro dei restauratori – e informazione.

3.3.3.7. SERVIZI DI ACCOGLIENZA: PRATICHE REPLICABILI

Dall'analisi del funzionamento dei servizi al visitatore della National Gallery, possono qui essere riassunte alcune pratiche ritenute particolarmente interessanti per lo sviluppo di azioni positive per il miglioramento dell'offerta e del funzionamento dei musei del Mezzogiorno. La NG, in sostanza, ha saputo organizzare un'offerta di servizi e occasioni tale da rendere valida la permanenza del visitatore per un'intera giornata presso il museo. Tali elementi sono riassumibili nei seguenti punti:

- la presenza di un help desk informativo particolarmente attrezzato sotto il punto di vista della dotazione tecnica (computer, software gestionali, ecc.) e della capacità degli operatori (presenti in un numero variabile tra 5 e 6) di saper rispondere in modo efficace, chiaro e in diverse lingue alle esigenze dei visitatori. Si tratta, si sottolinea, di un servizio che aiuta l'utente nel programmare la visita al museo;
- l'ampiezza dell'ingresso al museo, ideale quale punto di ritrovo nel quale sostare, raccogliere informazioni, pianificare la visita o la giornata presso il museo;
- la presenza di uno spazio teatrale e di alcune sale conferenza particolarmente utili per arricchire l'offerta di eventi del museo, creando in tal modo i presupposti per una permanenza prolungata durante tutto l'arco della giornata; è in questo senso molto interessante l'organizzazione di eventi serali, attraverso i quali sostenere finanziariamente la gestione ordinaria delle collezioni;
- la presenza di un insieme di servizi commerciali quali bookshop, ristorante, bar particolarmente ben strutturati, in termini di strutture, offerta di prodotti e disponibilità e preparazione del personale;
- il funzionamento del ristorante quale spazio collegato al museo ma con una propria autonomia, resa possibile da un accesso esterno e dall'orario di apertura prolungato fino alle ore 23.00, che gli garantisce una maggiore redditività;
- l'importanza delle audioguide come elemento di qualità del servizio e di introito per le casse del museo; appare utile evidenziare come il contratto di concessione di questo servizio ad una società esterna preveda dei particolari meccanismi attraverso i quali quest'ultimo soggetto è obbligato a reinvestire nel servizio una parte degli utili generati, innescando in questo modo un circuito virtuoso di crescita e miglioramento continuo;

- l'attività di produzione di oggettistica a marchio NG (anche attraverso un coinvolgimento di artisti contemporanei, elemento questo che sostiene le politiche per la creatività) e la distribuzione di tale oggettistica anche al di fuori del circuito museale (compreso il web attraverso il sito istituzionale del museo), elemento questo che contribuisce al finanziamento delle attività istituzionali del museo;
- l'ampia dotazione di strutture tecnologiche (schermi interattivi, personal computer, ecc.) a carattere informativo per i visitatori;
- la commistione pressoché totale tra personale addetto alla sicurezza e personale addetto alle informazioni in termini di servizio per il visitatore: è infatti molto efficace la scelta di creare un'unica figura di riferimento per il visitatore massimizzando in tal modo lo sforzo economico legato agli stipendi del personale e creando, agli occhi dell'utente, una sostanziale semplificazione del servizio;
- la capacità innovativa del museo, che si realizza attraverso specifici progetti nati sulla scia delle più grandi invenzioni degli ultimi anni: podcast museale, applicazioni per Iphone, utilizzo del web 2.0 sono tutti elementi sui quali si fondano le politiche del museo, finalizzate a raccogliere il consenso e il riconoscimento delle fasce più giovani della popolazione.

Presso il sito di Mérida, sono invece state rilevate le seguenti buone pratiche:

- la presenza di un sito web istituzionale efficace e ricco di servizi quali ad esempio possibilità di prenotare una visita, anche accompagnata dagli archeologici del consorzio, possibilità di acquistare prodotti on line, ecc.;
- la presenza di una struttura di personale di front office, cordiale e capace di rispondere a qualsiasi esigenza, anche conoscitiva, del visitatore;
- il servizio telefonico dedicato, mediante il quale poter entrare in contatto diretto con il sito archeologico;
- la presenza di una carta dei servizi del sito, elemento di trasparenza della gestione, chiarezza delle regole e del funzionamento dell'offerta e imprescindibile elemento di qualità;
- la possibilità di acquisto dei biglietti mediante diversi canali di distribuzione, tra i quali la mail istituzionale del sito e il fax;
- la presenza di un efficace sistema di audioguide per l'area archeologica;
- l'organizzazione di visite notturne al sito archeologico;
- la possibilità di concedere in uso (a entità private o istituzioni) gli spazi monumentali per iniziative di contenuto culturale;
- il bookshop con una ricca offerta di prodotti artigianali, sui quali è realizzato un attento monitoraggio della qualità e una conseguente certificazione; si tratta, in questo caso, di una pratica che garantisce continuità tra area archeologica e sistema produttivo locale, promuovendo anche un certo grado di consapevolezza da parte dell'acquirente;
- un servizio costante di raccolta e gestione (utili anche ai fini della pianificazione delle attività) dei suggerimenti e delle lamentele, attraverso la pagine web e il personale di front office.

Presso il Victoria and Albert museum si è rilevata:

- una commistione pressoché totale tra addetti alla sicurezza e addetti alle informazioni;
- le pratiche di formazione del personale addetto al contatto con gli utenti;
- la codificazione dei comportamenti attesi e delle procedure in appositi documenti di lavoro.

Si segnalano infine:
- la politica di comunicare eventi straordinari e potenzialmente capaci di recare disagi ai visitatori – come l'eventualità di un restauro *in situ* – in un'occasione formativa e informativa (vedi esperienza del MEZZOGIORNO);
- la Grande piazza del MART di Rovereto.

3.3.4. LA FUNZIONE DI COMUNICAZIONE E IL MARKETING

3.3.4.1. COMUNICAZIONE E MARKETING: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
Nel museo inglese la funzione "marketing" raggruppa gli strumenti e le attività destinate a migliorare la relazione con le diverse fasce dell'utenza e i diversi interlocutori (partner, sponsor, istituzioni, ecc.) allo scopo di soddisfarne i bisogni, le attese e massimizzare il grado di soddisfazione reciproca. In generale l'orientamento al marketing può essere visto come il grado di intensità con cui l'analisi dei mercati, dei potenziali concorrenti e degli ambienti di riferimento influenza il processo di pianificazione strategica del museo stesso.
L'elaborazione di una strategia di marketing, secondo l'approccio inglese, in gran parte preso di peso dalla letteratura economica aziendale, in un museo deriva essenzialmente dalla messa a sistema delle valutazioni effettuate intorno ad alcuni suoi elementi fondamentali:
- il prodotto;
- l'identità del museo (*mission – vision*);
- l'ambiente (mercato – stakeholder – competitor – media).

Contrariamente a quanto accade nelle aziende dove il mercato si impone a monte e a valle dell'analisi di marketing, nel caso del museo tale processo muove essenzialmente a partire dal prodotto, punto focale attorno a cui viene costruita l'istituzione culturale e di conseguenza le attività cui essa da vita.
L'analisi dei *dati secondari* sull'ambiente, così come l'analisi dei *dati primari* e *interni*, viene realizzata a partire dal sistema informativo di marketing (SIM), un meccanismo strutturato e sistematico di raccolta dati che si occupa di supportare il processo decisionale e di analizzare i risultati delle decisioni assunte.
Tale analisi dovrebbe indurre una riflessione sul posizionamento del proprio prodotto e, di conseguenza, l'elaborazione di in un sistema di offerta (attività *core*, attività arricchite, attività collaterali) da declinare operativamente nelle quattro componenti del marketing mix: politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di promozione/comunicazione.
Le politiche di prodotto di un museo possono essere strategicamente orientate sia alla valorizzazione della collezione e delle attività *core* del museo (scientifiche, espositive e didattiche) migliorando le possibilità che il visitatore ha di interagire

con l'ambiente museale, sia all'aumento del numero dei visitatori. Tali politiche vengono decise tenendo conto di alcuni elementi fondamentali:

- l'ambiente (l'architettura esterna e interna, la disposizione dello spazio);
- gli oggetti, la collezione, le esposizioni;
- i sistemi informativi;
- i programmi del museo (conferenze, spettacoli, eventi sociali) che spesso vanno sotto il nome di servizi sussidiari;
- i servizi del museo (accoglienza, orientamento, ristorazione e svago);
- il tempo (l'organizzazione delle attività per massimizzare i benefici della visita).

In quest'ambito vanno inclusi alcuni aspetti legati al *marketing esperienziale* che, proponendo un coinvolgimento globale del pubblico nell'esperienza della visita, cercano di innescare meccanismi di stupore, di partecipazione e fidelizzazione (da cui dipende anche l'effetto passaparola) del medesimo.
Le politiche di prezzo principalmente riguardano la definizione della *tipologia di biglietto* da diffondere (biglietto singolo, carnet, tessera, ecc.), del *prezzo* (*pricing*) e dei canali di *distribuzione*. Tenendo conto della diversa capacità di spesa espressa dai vari segmenti di pubblico, della scarsa elasticità della domanda dei prodotti e servizi culturali, dei costi spazio-temporali nonché psicologici cui i visitatori sono soggetti, una politica di prezzo ottimale è la risultante di un processo di equilibrio tra le esigenze di autofinanziamento e la missione educativa e sociale che il museo ricopre. Per quanto riguarda gli approcci al *pricing* l'esperienza aiuta a classificare alcune tipologie ricorrenti:

- entrata gratuita;
- giornate ad accesso gratuito;
- prezzo unico, senza distinzioni per tipologia di visitatore, canale di acquisto, orario, ecc;
- prezzo differenziato rispetto al segmento, al canale e al momento di acquisto, alla quantità acquistata, alla localizzazione dell'evento, alle caratteristiche socio-demografiche/economiche della domanda, all'appartenenza a gruppi di interesse, ai giorni della settimana;
- prezzo differenziato in funzione delle stagioni, dei giorni della settimana e degli orari;
- abbonamenti speciali;
- contributo volontario dei visitatori;
- pacchetti che comprendono la vendita di due o più servizi, come i trasporti.

Per quanto riguarda la distribuzione dei biglietti si possono sfruttare diversi canali: agenzie, botteghini, call center, siti web.
Le politiche di distribuzione: uno degli aspetti più rilevanti dell'offerta culturale museale riguarda la collocazione dei musei e la loro accessibilità. La distanza e/o la facilità di collegamento con infrastrutture di servizio (aeroporti, stazioni ferroviarie, ecc…), la presenza di esercizi commerciali e ricettivi, nonché l'esistenza di altri luoghi di cultura costituiscono fattori determinanti per il successo di un museo e delle politiche di sviluppo economico e sociale che sul territorio vorrebbero favorirsi per mezzo dell'esistenza di un sito culturale.

Tuttavia le modalità di interazione tra offerta e domanda museale non si esauriscono intorno al tema della localizzazione in quanto ad oggi si assiste sempre più all'allargamento del numero di attività che il museo promuove al di fuori del suo spazio puramente fisico, come:

- esposizioni itineranti;
- prestiti;
- programmi esterni di istruzione (presso scuole e comunità locale);
- programmi esterni di formazione (presso altri musei);
- viaggi di studio;
- conferenze.

Oltre ad esse esiste un'area in pieno sviluppo che ha a che fare con le nuove tecnologie digitali che, potendo veicolare contenuti culturali sotto forma di supporti riproducibili e poco costosi, permettono al museo di raggiungere pubblici anche lontani dall'area di attività dello stesso. Tra questi strumenti si possono citare:

- piattaforme 3D (*on line* e *off line*) per visite virtuali al museo;
- cataloghi digitalizzati (*on line* e *off line*) delle opere della collezione;
- immagini *real time* di scorci del museo grazie all'uso di web cam.

Le politiche di promozione/comunicazione hanno l'obiettivo di veicolare i contenuti del museo (tratti artistici e storici delle opere e della struttura) informare e orientare la domanda sui servizi museali offerti. La comunicazione all'interno dei musei è oggetto di interventi diretti (espliciti) ed indiretti (impliciti); tra i secondi vanno annoverate le scelte compiute circa l'allestimento delle mostre, le scelte architettoniche del luogo e tutti gli elementi di gestione che incidono sull'interazione con il pubblico (ad es. la formazione del personale di contatto, la creazione di percorsi alternativi). La teoria e la prassi individuano leve che direttamente incidono sulla relazione con l'utenza; tali sono:

- pubblicità (stampa, radio, cataloghi, opuscoli, immagine coordinata, banner, insegne, materiale audiovisivo, ecc.);
- pubbliche relazioni (stampa, pubblicazioni, rapporti con i media, seminari, sponsorizzazioni, alleanze con organizzazioni non profit ...);
- marketing diretto (mediante la definizione di appositi database di contatti e l'utilizzo di pubblicità per corrispondenza, newsletter, convenzioni, ecc.);
- promozione delle vendite (Premi e regali nei punti vendita, sconti ...);
- promozione presso tour operator;
- front office: sportello e numero verde;
- incontri pubblici e privati (open day);
- biglietteria.

Tra questi, il principale strumento di comunicazione di cui un museo può disporre è il sito web: l'evoluzione tecnica, supportata da un crescente uso delle tecnologie da fasce sempre più vaste della popolazione, permette infatti di arricchire l'offerta museale, con servizi che riguardano la visita in loco (come ad es. servizi di prenotazione), e servizi supplementari e innovativi (nell'ambito del c.d. web 2.0).

A monte della scelta degli strumenti di comunicazione e di promozione che si vuole adottare devono essere chiare sia l'immagine sia il messaggio del prodotto o del servizio che si vuole trasmettere. In questo senso diventa di fondamentale importanza la costruzione del *brand* museale che si ottiene attraverso una strategia di comunicazione integrata. In tal senso è utile adottare linee-guida per le mostre, la segnaletica, i servizi, riconducibili ad un'immagine unitaria che è un messaggio coordinato sull'offerta museale. Il *branding* museale può anche essere centrato sul luogo, sull'edificio del museo in sé che, per le sue caratteristiche distintive, può assumere un valore di semioforo.

Connessione con altre funzioni

L'uso strategico del marketing si traduce in una serie di strumenti e accorgimenti che impattano necessariamente su altre funzioni del museo che, all'unisono, dovrebbero lavorare per costruire la miglior relazione possibile con gli *stakeholder* di riferimento.

Da questo punto di vista il marketing si relaziona con le funzioni "allestimenti", "accoglienza" e "gestione del personale" per quanto riguarda l'attenzione rivolta ai diversi target di utenza (diversi per livello di scolarizzazione, per conoscenza pregressa del tema trattato dal museo e per sensibilità) nel garantire il maggior vantaggio percettivo, cognitivo ed emotivo possibile, durante e dopo il percorso di visita, a fronte del minor costo da sostenere. Ecco allora che tali impatti si riflettono nel modo di organizzare e valorizzare il materiale musealizzato, di snellire le possibilità di accesso (fisico e cognitivo) dei visitatori, di offrire luoghi di svago e ristorazione, di garantire l'aiuto e l'orientamento da parte del personale di servizio.

A suo modo anche la funzione della "didattica museale" - tutti quegli strumenti predisposti per l'approfondimento didattico in loco, via web o all'esterno del museo, e per l'intrattenimento educativo di bambini e studenti - risente delle politiche di marketing in quanto può dare vita a interventi strategici destinati ad allargare il potenziale numero di visitatori – soprattutto quelli che difficilmente si recano al museo – e a fidelizzare quelli che sono disposti a recarvisi con una certa regolarità.

La funzione marketing è anche collegata al *fund raising* poiché un *branding* museale consolidato, costruito grazie a mostre con alto "*marketing appeal*" (*blockbuster exhibitions*), può fungere da attrattore di visitatori e fondo per mostre con basso "*marketing appeal*".

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali

La funzione marketing contribuisce sensibilmente alla creazione del valore per il museo, sia perché cura la relazione con i visitatori, attuali e potenziali, sia perché pone le basi per una programmazione che sia in linea con le esigenze del mercato, senza pregiudizio per la qualità dell'offerta culturale. Una strategia di marketing, capace di individuare il posizionamento del museo, contribuisce inoltre ad una più stretta relazione tra il museo e i suoi potenziali finanziatori (si veda funzione *fundraising*), e costituisce un imprescindibile area di gestione per il monitoraggio della domanda.

Elementi critici ed elementi di innovazione

Il marketing è senza dubbio uno strumento per cercare di influenzare le scelte dei consumatori di prodotti e servizi culturali alla luce dell'interpretazione dei loro comportamenti. È dunque una via attraverso cui decidere come presentare i prodotti e quali servizi predisporre allo scopo di incontrare il favore e suscitare l'apprezzamento del target cui ci si riferisce. Nonostante il solco del marketing culturale sia stato tracciato già a partire dagli anni '80 del secolo scorso, nella pratica gli esiti cui le aziende culturali, nella fattispecie i musei, sono andate incontro in questi anni sono di fatto molto dissimili. Tale asimmetria è dovuta principalmente alla difficile standardizzazione delle procedure e, soprattutto, alle differenze socio-economiche e culturali dei contesti in cui tali aziende si trovano ad operare. Alla luce di tali considerazioni e prendendo in esame gli strumenti che le leve del marketing mix – di cui si è fornito un piccolo saggio – ad oggi mettono a disposizione è senz'altro d'obbligo rilevare che le criticità maggiori che il marketing culturale dei musei sta vivendo si annidano proprio in quello che dovrebbe essere il principale strumento di raccolta informazioni a disposizione della funzione: il SIM, Sistema informativo di Marketing. Tali criticità hanno almeno una duplice origine:

- Culturale, per il fatto che ancora si fa fatica ad accettare il ruolo di una disciplina, il marketing appunto, all'interno delle istituzioni culturali;
- Tecnica, per il fatto che la complessità del sistema di raccolta informazioni non è raffinato e costruito *ad hoc* sulle esigenze specifiche del museo.

Va notato che la dimensione tecnica è a tutti gli effetti una diretta conseguenza di quella culturale nella misura in cui quest'ultima non attribuisce alla raccolta informazioni un valore precipuo e fondante il successo delle attività del museo.
Alla luce di queste considerazioni il successo di una politica di marketing, intesa come la capacità di creare un incontro ottimale tra domanda e offerta di servizi museali, dipende dal grado di attenzione dedicato al sistema di rilevazione e interpretazione dei dati che, come si ricorda, possono essere distinti in:

- *Interni.* Si tratta di tutte quelle informazioni già disponibili all'interno dell'organizzazione (dati di bilancio, dati di vendite ecc.);
- *Primari.* Si tratta di tutte quelle informazioni raccolte direttamente dall' organizzazione sul pubblico (reale e potenziale) attraverso monitoraggi e ricerche di mercato effettuate *in house*;
- *Secondari.* Si tratta di tutti i dati pubblicati dalle agenzie del settore pubblico e dalle organizzazioni del settore privato specializzate in ricerche di mercato.

Una volta costruito un sistema di rilevamento strutturato e funzionale al monitoraggio dell'*audience development* è necessario poterne ricavare indicazioni utili a informare il marketing strategico e operativo (politiche di prodotto, di prezzo, di promozione, di distribuzione).
In questa direzione i processi innovativi della funzione riguardano senz'altro la possibilità di impiegare la tecnologia informatica e *mobile* (bluetooth e wi-fi) per l'invio e ricezione dei contenuti, dunque per la raccolta delle informazioni circa il comportamento, le preferenze e la *customer satisfaction* dei visitatori.

3.3.4.2. IL VICTORIA AND ALBERT MUSEUM: BREVE PRESENTAZIONE

V&A Museum South Kensington è uno dei più grandi musei al mondo di arte e design. All'interno del museo sono presenti quindici differenti sezioni, affiancate periodicamente da grandi mostre, organizzate per dare risalto a specifici temi o oggetti conservati nel museo. Si possono identificare le seguenti sezioni:

- Architettura: la collaborazione con il *Royal Institute of British Architects* (RIBA), ha permesso al V&A Museum di acquisire tutta la collezione del RIBA dai disegni ai manoscritti ai modellini.
- Asia: la raccolta è composta da oltre 70.000 pezzi provenienti dall'Estremo Oriente: Cina, Giappone e Corea. La collezione è composta da mobilia, tessuti, ceramica, lacche e stampe giapponesi.
- La sezione dedicata all'Asia Meridionale e al Sud Est Asiatico è composta da circa 60.000 oggetti. La collezione possiede oggetti risalenti al periodo della Valle Indo (2000 a.C.) fino ad arrivare ai giorni nostri. Geograficamente gli oggetti della collezione provengono dalla regione compresa tra Afghanistan e l'Indonesia. La miniatura Mughal rappresenta uno dei prezzi di maggior pregio della collezione.
- La sezione dedicata al Medio Oriente è costituita da 19.000 pezzi che vanno dal primo periodo islamico (VII sec) ai primi anni del XX sec. La collezione comprende oggetti di metallo, ceramica, legno tessuti provenienti in particolare dall'Iran, dalla Turchia e dalla Siria. La collezione di ceramiche è a livello internazionale la più importante e completa.
- Ceramica: La collezione di ceramiche è una delle pietre miliari del V&A Museum. La collezione spazia da manufatti dell'antico Egitto fino ad arrivare alla ceramica moderna ed industriale. Questa sezione possiede la collezione di animali in porcellana che Augusto II il Forte aveva ordinato presso la fabbrica Meissen per arredare il "palazzo giapponese " di Dresda.
- Arte Contemporanea: la Galleria Porter offre una vasta gamma di mostre, eventi, esposizioni che abbraccia tutti gli aspetti dell'arte e del design contemporaneo (moda, mobili, mezzi di comunicazione architettura etc.).
- Moda e gioielleria e accessori: la collezione comprende vestiti alla moda dal XVII secolo ad oggi, l'accento è posto sulla progressiva contaminazione tra le diverse città europee. La collezione comprende anche accessori, gioielli, guanti e borse.
- Arredamento: la collezione è composta da oltre 14.000 pezzi provenienti dal Regno Unito, dall'Europa e dall'America, a partire dal medioevo ad oggi. Si tratta prevalentemente di mobili, ma anche suppellettili, strumenti musicali, orologi. La raccolta include delle camere complete in mostra alle British Galleries.
- Il vetro: la sezione è composta da oltre 6.000 pezzi dal Medio Oriente, all'Europa e America e ripercorre i 4000 anni di storia del vetro.
- La storia, i periodi e gli stili: il V&A Museum ha una collezione che ripercorre molti periodi storici, diversi stili e gusti di diverse epoche. Spesso vengono organizzate mostre, di approfondimento: al momento è in corso la mostra sul barocco.
- Il Metallo: questa raccolta comprende la collezione inglese di argento, ferro battuto, armi, armature medievali di importanza internazionale.

- Dipinti e disegni: la raccolta è costituita dal oltre 2000 acquarelli e olii, della scuola inglese ed europea. La collezione si è venuta a costituire a partire dal XIX secolo grazie a una serie di donazione.
- La fotografia: il museo ha cominciato ad acquisire fotografie a partire dal 1852, ormai conta più di 500.000 immagini sia classiche che contemporanee.
- Stampe e Libri: Il V&A Museum possiede stampe d'arte e stampe ottenute con diverse tecniche grafiche.
- La Scultura: la collezione comprende un'ampia raccolta di calchi in gesso di sculture classiche e rinascimentali, molto popolari nel XIX secolo. Esiste un calco anche del David di Michelangelo.
- I Tessili: la raccolta ripercorre altre 2000 anni di storia. La maggior parte dei tessuti proviene dall'Europa. La classificazione di tessuti è basata sulla tecnica utilizzata, sul paese di origine e sulla data di produzione. Particolarmente ricca è la collezione delle sete provenienti dal Vicino Oriente.
- Il teatro e la arti dal vivo: una raccolta di materiale sulle arti dal vivo nel Regno Unito, danza, teatro, musical, circo, musica a partire da Shakespeare.

Inoltre fa parte del V&A Museum il *Museum of Childhood di Bethnal Green* che possiede una delle più antichi e grandi collezioni di giocattoli e manufatti artigianali. La collezione raccoglie pezzi dal XVI sec ad oggi.

Informazioni generali					
Nome	Victoria & Albert Museum				
Indirizzo	Cromwell Road London SW7 2RL				
Anno di fondazione	1852	Tipologia di istituto	museo		
Categoria	d'arte				
Caratteristiche giuridiche del museo					
Stato giuridico	Non-departmental public body (NDPB)	Natura	pubblica		
Proprietà	Pubblica				
Statuto	Sì	Regolamento	Sì	Carta dei servizi	nd
Collezioni					
Tipologia		Numero beni esposti	2,7 milioni		
Beni esposti/beni nei depositi (%)					
% Beni esposti inventariati		Catalogati		Digitalizzati	
% Beni non esposti inventariati		Catalogati		Digitalizzati	
Informazioni relative al servizi pubblico					
Orari di apertura	Tutti i giorni dalle 10 alle 17.45, venerdì 10- 22				
Prezzi dei biglietti	Ingresso gratuito. Ingresso a pagamento per esposizioni temporanee (biglietto intero £ 7, biglietto ridotto £ 9 biglietto studenti £6)				
Categorie ad ingresso gratuito					
Categorie ad ingresso ridotto (per le esposizioni temporanee)	Studenti, ragazzi di età compresa tra i 12 e 17 anni, per i disoccupati e gli ultra 65enni.				
Principali caratteristiche organizzative					
Numero di dipendenti ed altri collaboratori					
% Direttivi e amministrativi		% Tecnici		% Esecutivi	
Principali caratteristiche economico finanziarie (%)					
% Finanziamento pubblico	50%	Donazioni	16%	Sponsor	1%
Vendita biglietti (solo mostre temporanee)	3%	Vendita prodotti e servizi	11%	Altro	19%
Caratteristiche della domanda					

Numero di visitatori (ultimo dato disponibile): 2.900.000					
% gratuiti		% ridotti		% interi	
% Provenienza città		% nazione		% estero	

Il V&A Museum è attualmente promosso dal Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS). Il Consiglio di Indirizzo è responsabile nei confronti del Segretario di Stato per la Cultura, Media e Sport per le politiche e i risultati del Museo. Il ministro è, a sua volta, responsabile dinanzi al Parlamento. Il direttore del V & A è responsabile sia nei confronti del consiglio di amministrazione in qualità di *Chief Executive* e verso il Segretario di Stato, in quanto responsabile amministrativo.
La gestione del V & A è disciplinata dal National Heritage Act 1983. La legge è stata modificata e abrogata in alcune parti dal Mueum and Gallery Act, del 1992, ma questo non ha materialmente influito sullo stato del Museo. Il V & A è un ente pubblico "non-dipartimentale" (NDPB), patrocinato dal DCMS, ed è un ente di beneficenza esente dalla registrazione ai sensi della legge Charities del 1993. I suoi investimenti sono disciplinati dal Trust Act del 2000.
Organo fondamentale di gestione è il *Board of Trustees*, i cui membri sono nominati dal Primo Ministro, seguendo il processo previsto dal DCMS. Il Board si compone mediamente di un numero di membri compreso tra 12 e 20 (nel 2009 sono 14). Il board è responsabile ultimo della cura delle collezioni, della politica di promozione degli accessi e sicurezza per il pubblico e le opere.

3.3.4.3. LA COMUNICAZIONE E IL MARKETING AL VICTORIA AND ALBERT MUSEUM

Caratteristiche principali della funzione
Le politiche che il V&A Museum sviluppa con riferimento alla comunicazione e al marketing mirano soprattutto all'aumento del numero di nuove visite[27] (puntando quindi sull'idea di attrarre lo stesso visitatore per più volte durante l'anno) e della riconoscibilità del brand del museo a livello internazionale. In particolare, la strategia di comunicazione e marketing è volta a:
- incrementare il numero delle visite e dei visitatori;
- costruire un *brand* per il V&A (insieme di valori da cui essere identificati);
- accrescere i ricavi mediante mostre temporanee e attività commerciali[28];
- attrarre nuovi pubblici.

Tali finalità sono perseguite mediante campagne di comunicazione istituzionale (relative cioè al marchio V&A Museum), promozione di eventi, *partnership, direct marketing* (cartaceo e virtuale) e materiale informativo e promozionale in situ.
In particolare gli eventi sono organizzati internamente da un sottogruppo specializzato, e sono spesso legati a mostre temporanee o all'apertura di una sala: si tratta di iniziative con un bacino di utenza molto variegato, che va dalle piccole cene per 20 persone ai grandi eventi di intrattenimento per 1.000 persone. In quest'ultimo caso, gli eventi permettono anche di raccogliere rilevanti risorse finanziarie, che contribuiscono allo sviluppo del museo.

---

[27] Nel 2008 il Museo ha vinto il riconoscimento "maggior attrazione del 2008" da Enjoy England (www.enjoyengland.com).

[28] In particolare, le attività commerciali riguardano la vendita di oggetti e pubblicazioni nei negozi del museo, nonché gli eventi e il catering.

Il *branding* costituisce una parte fondamentale del processo di marketing, ed uno degli ambiti prioritari di intervento del V&A. Il "Brand" racchiude in un orizzonte simbolico e visivo (perché si identifica con il logotipo e le sue applicazioni):

- cosa il V&A fa;
- cosa il V&A rappresenta;
- cosa il V&A significa per i visitatori e i diversi stakeholder.

La politica di *branding* del V&A riguarda pertanto il modo in cui esso si relaziona alle diverse persone, in ciò definendo una peculiare modalità comunicativa verso il pubblico e i propri dipendenti. In particolare, il V&A ha di recente rivisto la sua identità visiva (segni grafici e colori) e verbale (relativa cioè al c.d. "tono di voce") al fine di creare una chiara immagine dell'identità che evochi una percezione di cosa il museo ricerca e il modo in cui si comporta (i valori che esso promuove). Anche tutto ciò di cui i visitatori fanno esperienza costituisce una manifestazione del *brand* – dalle mostre che frequentano ai membri dello staff con cui si relazionano, fino al cibo che mangiano. Il V&A pertanto presidia lo sviluppo del *brand* mediante canali diversi, che investono tutta la gestione del museo, dall'organizzazione delle mostre al controllo dei servizi aggiuntivi.
Dal 2004, inoltre, la Divisione marketing ha affiancato alle classiche tecniche di *branding* una strategia di *brand partnership* (ad esempio con la catena commerciale Selfridges). Questo tipo di collaborazioni prevede la condivisione degli utenti tra i due diversi soggetti della partnership. Nel caso della collaborazione con Selfridges, ad esempio, il V&A Museum ha beneficiato di spazi pubblicitari interni al grande magazzino, ed inoltre sono stati organizzati eventi ed esposizioni: in questo modo il museo ha potuto beneficiare della catena di marketing (comunicazione e pubblicità) del grande magazzino, intercettando anche un pubblico diverso dal proprio; viceversa, Selfridges ha potuto utilizzare il brand V&A per dare un'immagine di qualità alla propria organizzazione; inoltre, grazie agli sconti per "gli amici del V&A Museum", ha avuto accesso ad una nuova fascia di mercato.
L'imponente e variegata collezione permanente del museo ha determinato la necessità di una specifica politica di comunicazione e marketing, volta a semplificare l'accesso cognitivo al museo (la dizione V&A Museum, in luogo della tradizionale dicitura Victoria and Albert Museum, risponde esattamente a tale logica di "snellimento"), evidenziando i fattori di attrazione per larghe fasce di pubblico, piuttosto che gli elementi di interesse scientifico per il mondo degli studiosi.
Tale semplificazione dell'immagine del museo si è tradotta in alcuni elementi essenziali: primo tra tutti il sito internet (http://www.vam.ac.uk), organizzato logicamente (struttura gerarchica e possibilità di mantenere sotto controllo le diverse categorie di ricerca) e ricco di informazioni, relative a tutti gli aspetti della vita del museo (servizi della visita, informazioni organizzative, documenti ufficiali e di programmazione, eventi ed attività, negozio online, ecc.). Il V&A è inoltre impegnato nella costruzione di nuovi profili nelle diverse piattaforme online (web 2.0): il V&A è ad oggi presente su *facebook, twitter, youtube*, e su diversi blog. In aggiunta, gli spazi fisici del museo sono organizzati secondo la massima chiarezza con pannelli esplicativi delle sale, del museo e delle opere. Uno degli aspetti fondamentali della strategia comunicativa è stato, come accennato, l'identificazione di un marchio unico: la grande varietà della collezione (elemento

tipico dell'offerta museale) rendeva infatti difficile l'identificazione di un marchio unico. Nel tempo, attraverso l'armonizzazione delle iniziative e delle strategie di comunicazione mirate (per target e periodo dell'anno), la varietà è diventata un punto di forza del museo, potenziata dal "taglio" che viene dato a tutte le mostre (evitando cioè la sovrapposizione delle mostre o effetti di cannibalizzazione).
La semplificazione della comunicazione si accompagna all'arricchimento dell'offerta culturale allargata, con numerose e diversificate iniziative, per tipologia e target:

- eventi, come le aperture serali e concerti;
- attività per le famiglie e in special modo per più piccoli;
- workshop per i giovani fino a 24 anni;
- corsi, conferenze e dimostrazioni su opere particolari o grandi mostre;
- materiali e corsi pratici (es. artigianato) per gli adulti;
- giochi interattivi online (es. quiz, gare) e offline.

Un aspetto di particolare interesse è rappresentato dalle mostre temporanee[29]: queste completano l'offerta della collezione permanente, offrendo un ampio spettro di temi, dal design alla moda, dalla fotografia all'architettura. Le mostre temporanee sono ospitate in sale di dimensioni molto varie. Circa la promozione/comunicazione delle mostre il V&A predilige un approccio integrato, che si compone di eventi e pubblicità (nella metropolitana, sui giornali, alla radio), contando comunque su un consolidato livello di passaparola. E' proprio su una ricca e variegata offerta di mostre ed eventi temporanei che si basa la strategia del museo di porsi come elemento di offerta attrattivo per diverse fasce di pubblico e, durante l'anno, per lo stesso visitatore che potrà così essere interessato a tornare più di una volta presso il museo. Inoltre, le mostre rappresentano quel richiamo che, unito ad altri elementi di servizio (come il bookshop, il ristorante e l'ampio giardino), rendono interessante il luogo V&A per passare piacevolmente del tempo libero, incontrare persone, sostare durante una giornata di lavoro.
Con riferimento alle strategie di marketing diretto, all'interno di V&A sono state sviluppate diverse strategie: ai soci del V&A Museum viene spedita tre volte l'anno la rivista del museo, ed inoltre periodicamente vengono mandate *newsletter* con informazioni generali sulle varie attività del museo. Per quanto riguarda le newsletter richieste dai visitatori del sito internet queste non sono generiche (calendario di tutte le attività) ma specifiche per le singole attività (es. quelle del venerdì sera), in modo tale da confezionare un'informazione molto precisa e mirata.
Riguardo alle diverse campagne di comunicazione, il V&A ha negli ultimi anni investito in iniziative volte ad attrarre le famiglie e le scolaresche al museo. In particolare per attrarre il target delle famiglie è stata sviluppata una campagna di comunicazione durante il periodo estivo, accompagnata da numerosi eventi ed attività sviluppate ad hoc. Questo progetto ha visto raddoppiare il numero di visitatori della categoria "famiglie" durante questo periodo dell'anno. Con

[29] Dalle indagini campionarie condotte sui visitatori emerge che le mostre (a pagamento) sono frequentate generalmente da visitatori abituali, residenti a Londra o nei dintorni, mentre i turisti, alla loro prima visita, fruiscono prevalentemente della collezione permanente.

riferimento alle scolaresche, il V&A ha sviluppato una guida specifica per gli studenti, ed ha attivato un canale specifico per le scuole. Più in generale il Museo è caratterizzato da un sistema di campagne di marketing molto articolato, in cui ognuna di queste sostiene un diverso prodotto o è indirizzata ad uno specifico target di pubblico. Le più recenti campagne sono state:

- campagne per le mostre
- campagne per le famiglie
- campagne *corporate*
- campagne oltreoceano.

Ciascuna campagna prevede una specifica strategia di marketing, il cui schema è comunque omogeneo:

- identificazione degli obiettivi della campagna;
- identificazione dei segmenti di pubblico per il prodotto;
- identificazione dei canali di comunicazione più adatti secondo il pubblico target;
- definizione del miglior marketing mix per ciascun progetto.

Con riferimento al modello generale di 4P (prodotto, prezzo, pubblicità e posizione), il Museo ha sviluppato una precisa strategia di marketing:

- Prodotto: si tratta della collezione permanente, delle mostre temporanee, degli eventi speciali, delle attività per la famiglia e delle risorse educative per le scuole e le università. In aggiunta, l'offerta si arricchisce con i negozi, i bar e le aree a noleggio (zone che il museo affitta a soggetti pubblici e privati per eventi, conferenze, ecc.).
- Posizione: il V&A si trova nella zona di South Kensington, poco ad ovest del centro di Londra. Due fattori sono determinanti nella strategia di localizzazione del museo: un sistema di collegamenti efficace con autobus e metropolitana e l'aeroporto di Heathrow; un edificio di particolare prestigio in stile vittoriano, vicino ad altri grandi musei della città, caratterizza il luogo.
- Prezzo: l'ingresso al V&A è libero; è comunque previsto un ingresso a pagamento per alcune mostre temporanee; i negozi, il bar e il ristorante adottano una propria strategia di prezzo. Complessivamente, la determinazione dei prezzi mira a consentire l'accesso anche a persone con basso reddito.
- Promozione: riguarda la scelta dei canali attraverso cui veicolare la più appropriata ed efficace promozione del museo, secondo il budget disponibile; include. La politica promozionale (realizzata, come visto, per mezzo di specifiche campagne) si compone di alcuni specifici strumenti, quali:
    - Advertising: riguarda la pubblicità su giornali, riviste e radio, o manifesti sugli autobus e nelle stazioni della metropolitana. Il budget limitato per tali interventi esclude la possibilità di investire in campagne su televisione e cinema.
    - Stampa: produzione di materiale pubblicitario da distribuire nei luoghi pubblici, come biblioteche, uffici turistici e altri luoghi pubblici.
    - *Direct mail*: invio di materiale promozionale cartaceo nominativo per posta, fatto utilizzando il database interno o liste esterne fornite da operatori specializzati.

- Promozione vendite e brand partnership: si tratta di promozioni mediante sconti e prezzi speciali, anche in collaborazione con altri partner (generalmente privati).
- Nuovi media: prevede l'invio di newsletters alle diverse categorie di utenti e il costante aggiornamento del sito internet, e dei servizi collegati.
- *Public relations* (gestione diretta del Ufficio Stampa): cura le relazioni con i diversi stakeholder (sponsor, finanziatori, media, ..).

Organizzazione

La gestione delle attività di marketing presso il V&A South Kensington ricade nelle responsabilità del *Dipartimento Marketing* e *dell'Ufficio Stampa*; i due reparti lavorano insieme, nella Direzione Affari Pubblici (*Public Affairs*). Il Dipartimento Marketing e l'Ufficio Stampa costituiscono la "voce pubblica" del V&A, comunicando con il pubblico (individui e gruppi), i turisti, le università, le scuole, le famiglie, i portatori di handicap, le imprese delle cosiddette industrie creative (editoria, cinematografia, discografia..), i giornalisti, gli opinion leader e gli sponsor.

I due reparti promuovono le collezioni del museo, le mostre temporanee, e l'insieme delle attività, dei corsi e dei programmi offerti dal V&A. Un dipartimento separato, collocato al *V&A Museum of Childhood*, si occupa di seguire le attività di marketing di quell'unità organizzativa.

La struttura commerciale del V&A è la *V&A Enterprises*, società interamente partecipata dal V&A che gestisce il bookshop e che, pertanto, si occupa del marketing delle pubblicazioni e dei prodotti del V&A.

Il Dipartimento Marketing e l'Ufficio Stampa sono composti da sei persone ciascuno; le attività relative alla grafica sono curate da un ufficio interno, composto da otto persone, cui è affidata la cura dell'immagine delle campagne promozionali. Tale unità spesso collabora con esperti esterni. Con riferimento al profilo professionale dei dipendenti del Dipartimento Marketing, si rileva che la direttrice ha una formazione da *graphic designer*; il resto del personale proviene interamente da un percorso di formazione umanistica o artistica.

È rilevante evidenziare che il V&A Museum ha messo la comunicazione al centro del processo di pianificazione per dare un'immagine unica del museo, nonostante la collezione sia molto variegata: tale configurazione è il risultato della presenza, in capo al dipartimento, del dott. Damien Withmore, che per diversi anni ha lavorato alla Tate Modern, istituzione che per prima ha introdotto il concetto di *brand museum*, scardinando l'idea di museo come mera collezione, ma piuttosto come spazio di riflessione, di scambio di idee, di confronto sociale.

Il processo di programmazione del V&A conferma la centralità del marketing nelle scelte strategiche del museo: ogni settembre viene organizzata una riunione per definire il budget annuale del museo; a tale riunione partecipano tutti i direttori dei dipartimenti, il direttore della pianificazione, il direttore finanziario, il direttore del museo e il responsabile del budget di ciascun dipartimento. In questa sede ogni dipartimento presenta, anche sulla base delle risultanze delle analisi di marketing sviluppate durante l'anno precedente, un piano dettagliato delle attività, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e del budget necessario. Questi incontri tra il direttore e i dirigenti sono un momento di intenso confronto operativo, dal quale scaturisce il piano strategico del museo.

Il contributo che la Direzione Affari Pubblici offre nel quadro delle politiche di sviluppo del museo si traduce nella spinta all'articolazione di un'offerta ampia e variegata, capace di coniugare le tematiche più complesse ed erudite con le esigenze delle diverse fasce di pubblico.
L'accesso gratuito alla collezione permanente (dal 2001) ha rappresentato un'importante tappa nell'evoluzione delle strategie di marketing del museo, che in un anno (2002) ha duplicato il numero dei visitatori. Il V&A Museum è passato dall'essere un museo tradizionale ad un vero e proprio luogo di aggregazione: la caffetteria e il bookshop e tutti gli spazi comuni (es. il giardino) hanno acquisito sempre più un ruolo decisivo per il pubblico e sono stati oggetto di ripensamenti e ristrutturazioni volte a rafforzare l'immagine di "luogo di ritrovo".
In ragione della gratuità dell'ingresso, l'analisi della domanda avviene mediante indagini di mercato, che hanno ad oggetto la misurazione delle attività del Dipartimento Marketing, così di ogni eventuale attività che prevede un impatto sui visitatori. Il V&A affida lo svolgimento di tali indagini di mercato ad una società specializzata, la MORI (Market Opinion and Research International), una delle agenzie leader nel Regno Unito per le analisi di mercato. La MORI svolge interviste dirette a circa 100 visitatori al mese, ed elabora tutte le informazioni raccolte in report (presentazioni Microsoft Power Point) annuali e mensili.
Le domande rivolte al pubblico tendono a offrire una descrizione di *chi sono* i visitatori (profilo e attitudini) e *come si comportano* (azioni e comportamenti). Inoltre, vengono approfondite le ragioni della visita e i fattori motivanti (pubblicità, articoli di stampa, sito internet), la conoscenza che essi hanno dei servizi del museo (ad esempio, dei programmi di membership, dei tour), quanto sono soddisfatti, se ne raccomanderebbero la visita ad altri, quali giornali leggono e di quali altri servizi culturali usufruiscono (cinema, teatro, ecc.).
Questi dati permettono al Dipartimento Marketing di declinare specifiche campagne strategiche, raggiungendo nel modo più efficace il maggior numero di visitatori, anche potenziali.

Risorse finanziarie
Il V&A ha registrato nell'ultimo anno contabile un totale di entrate pari a circa 80 milioni di sterline (di cui 55 milioni in fondo gestione e 25 circa in fondo capitale), con un finanziamento statale complessivo di 45 milioni di sterline. Le uscite vedono circa 30 milioni di sterline per spese del personale (dati 2008/2009[30]).

Il museo è interamente organizzato secondo un modello di controllo dei processi, teso a ridurre i tempi negli scambi (sia internamente, tra i diversi reparti, sia in relazione all'esterno), migliorare la qualità degli output, ridurre i costi e accrescere la professionalità del personale. Questo approccio, rafforzato da un ampio uso della pianificazione e della misurazione (mediante diversi *kpi*, *key performance indicators*, indici e indicatori numerici che misurano i prodotti e i processi di parti dell'organizzazione), consente di minimizzare gli sprechi, liberando risorse (organizzative, economiche, intellettuali) da destinare alle attività che generano

[30] L'anno finanziario viene chiuso a marzo di ogni anno.

valore per il visitatore: sono pertanto minimizzati i lavori di ufficio per il personale di contatto, sono sempre decrescenti i tempi di pagamento dei fornitori (30 gg nel 2008, 27 nel 2009), sono rigidamente monitorati i fattori che ostacolano una corretta fruizione delle sale (sulla base delle indicazioni del personale di sala e delle indicazioni provenienti dalle interviste ai visitatori).
Le attività della Direzione *Public Affair*s, pertanto, nel quadro di un sistema di pianificazione e controllo più ampio che coinvolge l'intero museo, risponde di obiettivi di efficienza ed efficacia specifici, definiti ogni anno, con riferimento a due direttrici principali:

1. Coerenza con le indicazioni del *funding agreement*, l'accordo che il museo ha sottoscritto con il Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS), nel quale sono contenuti obiettivi e misuratori generali.
2. Specificità degli obiettivi e dei misuratori per le attività di comunicazione e marketing; proposti dalla Direzione, questi vengono condivisi ogni anno con la Direzione Generale e Amministrativa del museo, per pervenire ad un documento che sia al contempo un mezzo di comunicazione (interna) e uno strumento di monitoraggio e miglioramento per la gestione delle attività.

Qualità ed innovazione
Di particolare rilievo è l'attività di marketing analitico nel processo di programmazione delle attività, degli eventi e delle mostre, nel quale il V&A Museum si avvale in un'indagine di mercato basata su interviste raccolte mensilmente (da una società specializzata) tra i visitatori del museo. Vengono chieste informazioni generali sui visitatori (anni, provenienza geografica, ecc), sulle collezioni/mostre che questi hanno visto o hanno in programma di vedere, oltre ad eventuali altri commenti.
Oltre a questa indagine di mercato, viene svolta un'indagine campionaria specifica per singole mostre ed eventi in cui viene chiesto un giudizio sui singoli elementi della mostra (*lay-out*, pannelli informativi, etc.). Viene data enfasi ai suggerimenti raccolti tra i visitatori su come vorrebbero la loro mostra (es. modalità di somministrazione delle informazioni). Queste indagini campionarie hanno due obiettivi: da una parte servono a monitorare quale sia la fascia di pubblico più interessata e dall'altra per programmare eventi che abbiamo target diversi.

In particolare, incrociando i dati provenienti da interviste dirette alla fine della visita, tipologia e numero dei biglietti venduti e numero di prenotazioni della visita, il Dipartimento elabora una propria griglia di valutazione del successo delle mostre, che utilizzerà come input del successivo processo di riprogrammazione.
Sulla programmazione incide anche la relazione diretta che il museo, per sua natura, possiede con il Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS), che definisce specifici indirizzi di politica culturale: la presenza di cospicui finanziamenti pubblici (circa la metà del budget complessivo) influenza infatti le scelte programmatiche, prevedendo cioè che alcune esposizioni debbano essere esplicitamente rivolte a determinati target di pubblico individuati dal Ministero (es. bambini).

3.3.4.4. LA COMUNICAZIONE E IL MARKETING NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Dal confronto con il *FAI* sulla funzione fundraising è stato possibile estrarre alcune *best practice* nella funzione marketing. Tali pratiche di eccellenza possono essere ricondotte a:

- l'uso della reportistica quotidiana quale strumento di raccolta dati e monitoraggio dei trend. Nel caso del FAI la raccolta informazioni è prevalentemente di tipo quantitativo (frequenza delle visite, numero di adesioni alla fondazione sottoscritte, spesa media sostenuta nei punti ristoro o negli store) e costituisce uno strumento attraverso cui la fondazione è in grado di monitorare e valutare l'efficienza delle sedi locali nella corsa al raggiungimento degli obiettivi negoziati;
- la distribuzione periodica di un questionario di gradimento ai visitatori.

Tali strumenti risultano utili per la costruzione del sistema informativo di marketing (SIM), attraverso cui poter raccogliere e classificare le informazioni, e per valutare il livello della customer satisfaction.

Dal confronto con la *National Gallery di Londra,* sono emerse alcune interessanti pratiche in termini di marketing che vale qui rimarcare; si tratta in particolare della capacità che questo museo ha saputo dimostrare nel saper trasformare un nome, quello della National Gallery, in un marchio che racchiude in sé il prestigio, l'esclusività, l'arte, la bellezza della Galleria, e che viene utilizzato non solo nelle normali strategie di marketing come immagine del Museo ma anche nella strategia di produzione e commercializzazione di prodotti di merchandising museale. Sono in questo senso molto interessanti quelle esperienze di produzione di nuovi oggetti (a partire da una creatività sviluppata da artisti contemporanei), venduti presso il bookshop o presso altri punti vendita esterni (oltre che sul wen), riconoscibili per essere prodotti "esclusivi" a marchio NG.

Ulteriormente interessante, presso questo museo, è la capacità di fare tesoro, ai fini del marketing analitico, di tutte le informazioni che i visitatori "lasciano" nel loro normale processo di acquisto: dai dati sugli acquisti, a quelli sull'utilizzo delle audioguide, fino alle lamentele, ai reclami e ai suggerimenti.

E' interessante sottolineare che nel caso del Museo di *Quai Branly*, al fine di fidelizzare il pubblico (che è in maggior parte costituito da francesi che vivono il museo come centro culturale), è stata realizzata una strategia di comunicazione - funzionale a mantenere vivo l'interesse verso il Museo – che prevede l'offerta di sconti sull'esposizione successiva (ogni anno vengono organizzate circa 10 mostre temporanee, di solito una molto lunga circa 18 mesi e poi a seconda dei casi due o tre più piccole); il biglietto di ingresso viene messo in un cartoncino che pubblicizza l'esposizione successiva evidenziando l'offerta "a sconto" che può arrivare sino al 20% del prezzo. Questo espediente è utilizzato perché si ritiene difficile che il visitatore sottoscriva subito una carta di adesione al museo che presume da subito la volontà del visitatore stesso di tornare più volte nello stesso museo.

Nel caso di *Mérida* è stata osservata un'alta propensione alla valorizzazione delle informazioni che riguardano il profilo socio demografico dei visitatori, rilevate mediante specifici questionari distribuiti all'ingresso dell'area.

A proposito del *Pergamon*, bisogna tenere in grande considerazione il sistema informativo messo a punto a livello centrale dalla Direzione dei Musei Statali di Berlino e gestito operativamente a livello locale dal singolo museo che ne fa parte. Grazie alle informazioni raccolte, la cui utilità serve come misura della *customer satisfaction* e come banca dati per il Sistema Informativo di Marketing, l'ufficio di ricerca ed elaborazione statistica – anche questo centrale – è in grado di restituire feedback periodici sui trend delle performance museali.

3.3.4.5. COMUNICAZIONE E MARKETING: PRATICHE REPLICABILI

Si sintetizzano a seguire le principali pratiche di eccellenza ricavabili dall'analisi della funzione marketing e promozione:
Presso il V&A, nell'ambito di un funzionamento delle attività di marketing particolarmente efficace ed innovativo, si sottolineano alcune "pratiche" degne di replicabilità; tali sono:

- la pianificazione delle attività di marketing secondo l'approccio delle "4P", nel quale il prodotto, il prezzo, il posto e la promozione sono fattori complementare sui quali agire, al fine di incrementare e qualificare la partecipazione del pubblico alle attività;
- una programmazione delle attività fondamentalmente basata sulle analisi dei risultati della funzione marketing;
- la realizzazione delle azioni di marketing attraverso singole campagne, ciascuna con dei propri obiettivi e dei propri strumenti attuativi;
- l'importanza del *branding*, che costituisce una parte fondamentale del processo di marketing, ed uno degli ambiti prioritari di intervento del V&A.
- l'importanza delle brand *partnership*, che prevedono la condivisione degli utenti tra i due diversi soggetti della partnership;
- la realizzazione di approfondite analisi del pubblico e del mercato di riferimento, alla base degli interventi di marketing e – anche – delle decisioni in merito alla programmazione triennale ed annuale;
- l'ingresso gratuito come fattore di richiamo e uso del museo anche in assenza di forti motivazioni di matrice culturale;
- l'organizzazione di mostre ed eventi (anche a basso costo) quali elementi di richiamo per garantire il ripetersi, da parte di uno stesso soggetto, della visita durante uno stesso periodo di tempo (un anno); è proprio, come visto, su una ricca e variegata offerta di mostre ed eventi temporanei che si basa la strategia del museo di porsi come elemento di offerta attrattivo per diverse fasce di pubblico;
- la costruzione di nuovi profili nelle diverse piattaforme online (web 2.0): il V&A è ad oggi presente su *facebook, twitter, youtube*, e su diversi blog;
- un interessante sistema di direct marketing, realizzato mediante la costituzione di database di contatti e l'invio di informazioni personalizzate (promozioni, newsletter personalizzate, rivista, ecc.).

Riguardo gli altri benchmark partner si segnala:

- l'utilizzo del marchio alla National Gallery, come elemento di visibilità e marketing del museo;

- la modalità di gestione delle informazioni provenienti dai visitatori della National Gallery: appare estremamente interessante la capacità di tesorizzare qualsiasi feed back fornito dai visitatori, comprese le statistiche sulle vendite del bookshop e sull'utilizzo delle audioguide, come presupposto conoscitivo su cui basare le politiche di promozione del museo;
- la reportistica quotidiana del FAI;
- la distribuzione del questionario di gradimento ai visitatori del FAI;
- la distribuzione di questionari per i visitatori presso il sito di Mérida;
- la comunicazione web del MART, che si articola nel sito internet istituzionale (in italiano, inglese e tedesco), ricco di informazioni sulle mostre e sulla collezione, oltre che e in un'organica presenza del museo nei social network (*facebook, twitter e flickr*);
- la presenza di uno spazio fisico ampio al MART, capace di stimolare la presenza e la permanenza dei passanti (anche solo a fini ricreativi), e che proprio per la sua confermazione consente di organizzare eventi (concerti, spettacoli in genere, ecc.) ponendosi quale straordinario elemento di attrattività e richiamo del museo;
- la strategia di unire, al momento della visita al museo, la promozione delle mostre in divenire con una gamma di benefit (sconti, gadget) per il visitatore. In tal modo, come sperimentato dal Quai Branly di Parigi si tenta di fidelizzare il visitatore – in particolare quello locale che è portato a considerare il museo come un polo culturale di riferimento – fino a farlo divenire un sostenitore abituale;
- la creazione (vedi esperienza del Pergamon) di un sistema informativo in grado di servire sia da monitoraggio della *customer satisfaction* sia di costituire un bacino di dati per la valutazione delle politiche di *marketing*;
- la creazione di un apposito ufficio che si occupi della ricerca e dell'elaborazione dati raccolti dal sistema informativo.

3.3.5. GLI ALLESTIMENTI MUSEALI

3.3.5.1. ALLESTIMENTI MUSEALI: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione

Per "allestimento museale"si intende l'organizzazione dei materiali musealizzati in esposizione, attraverso percorsi, vetrine, arredi in generale, nonché interventi di adeguamento, manutenzione, installazione di impianti tecnologici, come i sistemi di illuminazione, sicurezza e climatizzazione.

L'allestimento museale mira alla migliore fruizione delle opere del museo e pertanto influenza direttamente l'*esperienza della visita*. Da qui deriva la particolare attenzione che le tecniche di allestimento ripongono nella comunicazione della storia delle opere e del museo, trasformando tale apparato di conoscenze in un *racconto* che si svolge nello spazio e nel tempo della visita. Ciò può determinare scelte di ricostruzione degli ambienti museali per valorizzarne gli elementi evocativi, narrativi e didattici.

L'esigenza di favorire parità di condizioni di accesso per il pubblico investe la funzione *allestimenti* anche dell'obiettivo di rispondere ad esigenze di particolari categorie di visitatori, come i soggetti portatori di handicap fisici o cognitivi (mediante dispositivi specifici e percorsi adatti).
L'allestimento risponde inoltre al bisogno di protezione delle opere dalle minacce dei fattori esogeni (tipicamente, ambientali e relativi alla presenza umana); per tali ragioni, la funzione *allestimenti* occupa uno spazio di azione particolarmente delicato, perché in bilico tra esigenze spesso contrastanti (valorizzazione e conservazione), che determinano generalmente limiti e vincoli all'uso e alla fruizione delle opere. In tali vincoli, gli allestimenti sono chiamati a esprimere il massimo valore delle opere, massimizzando l'esperienza della visita per il visitatore.
La funzione *allestimenti* deve in particolare:

- definire *i punti luce e i supporti per le opere* (bacheche, vetrine, diorami): riguardo alla disposizione delle opere. La scelta dei materiali e dei contenitori è condizionata dalle caratteristiche del museo e delle opere stesse, e dai rischi climatici o ambientali cui queste sono esposte (temperatura, umidità, luminosità);
- predisporre la *comunicazione delle opere e del museo* (testi, pannelli, video,didascalie, ecc.). L'organizzazione dei materiali di comunicazione costituisce la traduzione della politica culturale del museo, nei termini della sua funzione informativa ed educativa verso il pubblico (e le sue sottocategorie: bambini, adulti, anziani, gruppi, ecc.);
- individuare gli *spazi e i percorsi* (eventualmente anche tattili e olfattivi) per i visitatori. Al fine di garantire la massima sicurezza e qualità della fruizione, l'allestimento museale prevede l'adozione di dispositivi (dissuasori, allarmi, contenitori protettivi) e pratiche (accompagnamento dei visitatori, tempi limitati di visita, ecc.) che minimizzano i rischi per le opere, i luoghi e le persone e valorizzano tempi e spazi della visita. Sotto il profilo strutturale, i responsabili degli allestimenti sono chiamati a valutare la *capacità di carico* delle strutture, in relazione all'impatto della presenza e del passaggio dei visitatori vicino alle opere.

Gli allestimenti seguono generalmente specifici criteri espositivi: *cronologico* (secondo il periodo di realizzazione dell'opera), *geografico* (secondo il luogo di produzione o di scoperta), *tipologico* (secondo la tipologia dell'opera, oggetto esposto) ed *ecologico* (secondo il contesto di appartenenza). Al di là di diverse e innovative ridefinizioni dei criteri di allestimento, è importante sottolineare che, in quanto spazio di condivisione (perché destinato ad un pubblico), il progetto di allestimento (soprattutto se si utilizzano gli strumenti dell'ICT) deve includere alcune peculiarità degli spazi museali:

1. *i vincoli dello spazio contenitore*, che svolge un ruolo tacito ma attivo nel prefigurare le esperienze di fruizione;
2. *l'interazione del pubblico*: la presenza di "altri" individui condiziona l'esperienza della visita;
3. *l'interattività degli allestimenti*: sempre di più, i visitatori richiedono strumenti da scegliere e utilizzare, piuttosto che dispositivi e soluzioni già strutturati (ciò

vale sia per i percorsi tra le opere sia per l'interattività degli strumenti multimediali, sempre più diffusi).

Connessione con altre funzioni
Le attività di allestimento costituiscono l'interfaccia tra le collezioni e il pubblico e pertanto sono intimamente connesse alla gestione delle collezioni e dei depositi, ai servizi di accoglienza e alle strategie di valorizzazione in genere.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali
La funzione "allestimenti" influenza direttamente l'esperienza della visita e pertanto traduce operativamente la missione del museo, di far conoscere e apprezzare le opere esposte; determina con ciò la soddisfazione degli utenti e la qualità dell'offerta nel suo insieme.

Elementi critici e di innovazione
La numerosità degli elementi che compongono la funzione *allestimenti* rende indispensabile il controllo dell'omogeneità delle scelte adottate in tale contesto: spazi, tecniche e strumenti accolti devono comporre un sistema unico di traduzione museografica, in cui cioè l'oggetto musealizzato e il suo contesto trovano corretta traduzione per i visitatori. L'omogeneità dei contenuti, delle soluzioni logistiche e delle scelte estetiche costituisce pertanto un elemento di forte criticità della funzione. Sempre più, a tale funzione è attribuito il ruolo di definire un sistema della comunicazione che accolga apparati didascalici articolati in livelli diversificati di lettura, offrendo così a ciascun individuo un'esperienza personale di visita.

3.3.5.2. IL MUSEO DI CORTONA: BREVE PRESENTAZIONE

Il MAEC ha sede all'interno di Palazzo Casali anche detto Palazzo Pretorio. Il palazzo fu costruito nel XIII secolo dalla signoria dei Casali, anche se la facciata risale al XVII secolo. Durante la signoria di Cortona (1325-1409) il palazzo era destinato a residenza ufficiale della famiglia Casali. Dal 1411 è stata la sede dei capitani e dei commissari fiorentini, come testimoniano i numerosi stemmi in pietra sulle pareti del palazzo. A partire dal 1728 i piani nobili sono diventati la sede dell'Accademia Etrusca. I suoi piani sotterranei, un tempo adibiti a carcere, ospitano il Museo della Città Etrusca e Romana di Cortona. Le due collezioni costituiscono oggi il MAEC.
Al primo piano ha sede la biblioteca del Comune, dell'Accademia Etrusca e l'Archivio storico.
Nel 1727, l'abate Onofrio Baldelli donò la sua collezione e la sua biblioteca all'Accademia Etrusca, appena costituitasi ad opera dei fratelli Venuti e di un ristretto gruppo di giovani nobili cortonesi interessati alla cultura illuministica. E' da questa donazione che nasce il Museo dell'Accademia Etrusca. Dal XVII secolo in poi il museo ha continuato ad arricchirsi con molte opere di interesse archeologico rinvenute nel territorio cortonese o donate dai vari soci dell'Accademia. Accanto al museo si è andata a costituire anche la biblioteca dell'Accademia.

Nel 1986 nasce il Museo della città Etrusca e Romana sotto l'impulso del Comune di Cortona che diede al Prof. Mario Torelli l'incarico di realizzare un progetto di indagine sull'antica città di Cortona. Cortona, infatti, era l'unica città di origine etrusca che ancora non possedeva un proprio museo archeologico.
Le sale espositive, ricavate ai piani terra e seminterrato di Palazzo Casali, sono state ristrutturate, occupano una superficie di circa mille metri quadri e inglobano un tratto murario etrusco lungo oltre quindici metri.
All'interno del museo è stato costruito un percorso che ricostruisce l'evoluzione storica della città, nel quale tutti i materiali, dalla età villanoviana a quella romana, rinvenuti nel territorio di Cortona, sono stati inseriti all'interno di un percorso. Il progetto scientifico sul quale è modellato il percorso museale individua le fasi che hanno caratterizzato la vita della città, a partire da quelle più antiche della sua formazione, e ne ricostruisce le dinamiche storiche, politiche, sociali, culturali e religiose attraverso i materiali archeologici.
L'allestimento museografico è stato curato dagli architetti G. Longobardi e A. Mandara. L'adozione di grandi vetrate ha consentito, in un unico percorso, di leggere la storia dell'edificio e di seguire il filo narrativo del racconto espositivo. Inoltre le grandi pareti trasparenti hanno un sistema di comunicazione, tradizionale e multimediale, interamente bilingue (italiano ed inglese).
Al MAEC ha direttamente contribuito la Soprintendenza per i Beni Architettonici della Toscana, che ha affidato a Cortona tutti i materiali conservati a Firenze e tutti quelli restituiti dagli scavi negli ultimi anni.
Il MAEC è il punto di riferimento per le emergenze archeologiche del territorio, inoltre ha la funzione di centro di erogazione dei servizi di accoglienza, di orientamento e di smistamento dei visitatori verso il parco archeologico.
Nella collezione del Museo dell'Accademia Etrusca sono da ricordare il lampadario etrusco in bronzo, la c.d. Musa Polimnia, la raccolta di ceramiche e bronzi etruschi e romani, la collezione Corbelli di materiali della civiltà egizia. La collezione comprende un'imponente raccolta di oggetti d'arte e di arredamento della famiglia Tommasi Baldelli, una delle più note casate di Cortona e una serie di opere di Gino Severini, pittore futurista.
Tra i vari monumenti e siti archeologici da visitare del territorio della città di Cortona sono stati individuati due percorsi, uno all'interno della stessa Cortona e l'altro extraurbano.
Il percorso urbano comprende le Mura Etrusche, la Porta Bifora, l'unica delle porte monumentali della cinta etrusca sopravvissuta fino ad oggi ed il tratto murario all'interno di Palazzo Casali.
Il percorso extraurbano comprende i due Tumuli del Sodo, monumenti funebri tipici della civiltà etrusca, la villa romana di Ossaia, risalente all'età tardo repubblicana-imperiale e la strada romana di Teverina Bassa.

3.3.5.3. GLI ALLESTIMENTI DEL MUSEO ETRUSCO DI CORTONA

Caratteristiche principali della funzione

L'elemento vincente del MAEC è da ricercarsi non tanto nel materiale esposto, quanto piuttosto nell'allestimento. Il percorso che ha portato alla nascita del

Museo ha influenzato le caratteristiche dell'allestimento: infatti, come osservato nella breve presentazione del MAEC, all'interno di Palazzo Casali era già presente il Museo dell'Accademia Etrusca, realizzato su iniziativa degli intellettuali cortonesi che fin dal '700 avevano fondato l'Accademia stessa con l'obiettivo di costruire una collezione di opere archeologiche etrusche ritrovate nel territorio.
Al momento della progettazione del Museo della Città - da realizzarsi al piano interrato ed al piano terra di Palazzo Casali – era emersa l'esigenza di sviluppare una esperienza di visita strutturata su un percorso che evidenziasse il legame e la contrapposizione nel modello espositivo, con l'esistente Museo dell'Accademia che occupa il primo piano e che era sviluppato con allestimenti in stile tradizionale. Dalla sintesi tra queste due esperienze museali nasce dunque il MAEC, che appunto ha quale punto di forza la coesistenza di due approcci al concetto di museo e, dunque, di allestimento (uno più tradizionale e l'altro più innovativo) che rende molto stimolante l'esperienza della visita per tutte le tipologie di visitatore.
In effetti il Comune di Cortona, nel promuovere e sviluppare il progetto del MAEC, ha inteso caratterizzare il Museo della Città come il museo del territorio che ha l'obiettivo di documentare le esperienze degli scavi nel territorio cortonese, come complemento al Museo dell'Accademia Etrusca che invece ha la peculiarità di essere strutturato come museo-collezione di ispirazione settecentesca.
È stato dunque chiaro sin dal concepimento del progetto che il percorso espositivo dovesse realizzare una esperienza di fruizione diversa da una mera visita di una collezione archeologica etrusca (tipologia di visita che ovviamente caratterizza, anche se secondo un approccio tradizionale, il Museo dell'Accademia presente al primo piano); la volontà è stata dunque quella di creare un percorso espositivo sostanzialmente differente, ma al contempo coerente, con la preesistente struttura museale.
La concezione del progetto museale ha dovuto affrontare le difficoltà iniziali nell'identificare una logica di confronto e coesistenza tra l'allestimento dell'Accademia e quello del Museo della Città, dovuta ad approcci espositivi dicotomici; il progetto da realizzare doveva tendere a valorizzare questa diversità, rendendo esplicito al visitatore questo passaggio della storia che ha modificato nel tempo i criteri espositivi. Da qui è nata l'idea che l'allestimento della parte nuova (il Museo della Città) dovesse raccontare l'esperienza della ricerca e dello studio dell'evoluzione storica del territorio sin dalle origini, con particolare riferimento alle fasi etrusca e romana.
Il progetto scientifico sul quale è modellato il percorso museale relativo al Museo della Città individua le fasi che hanno caratterizzato la vita della città, a partire da quelle più antiche della sua formazione, e ne ricostruisce le dinamiche storiche, politiche, sociali, culturali e religiose attraverso i materiali archeologici.
L'esposizione, di conseguenza, segue una logica cronologica: seguendo il percorso espositivo infatti sono in primo luogo esposte testimonianze dal paleo-ambiente nella Valdichiana, per poi rappresentare le scoperte relative alla Cortona del periodo arcaico (580–480 a. C.) rappresentata soprattutto dalle tombe gentilizie del Sodo e di Camucia, per quindi terminare con una rappresentazione delle testimonianze della presenza romana sul territorio.
La scommessa dell'allestimento della parte nuova del MAEC è stata quella di legare il museo al territorio, in maniera tale che il visitatore, incuriosito, vada poi alla scoperta dei luoghi raccontati all'interno del museo. Questo approccio è

peraltro propedeutico allo sviluppo futuro dell'offerta culturale del territorio che dovrebbe basarsi sulla visita anche dei luoghi archeologici del territorio rappresentati nel museo.
L'allestimento è stato pensato per "arrivare" al grande pubblico e facilitarne la comprensione degli elementi storici della città. In tal senso è stato scelto uno stile moderno, che da una parte valorizzi l'architettura di Palazzo Casali e dall'altra crei una *storyline* nell'esposizione degli oggetti.
Per quanto riguarda le modalità di informazione relative alle opere esposte, si è cercato di realizzare un sistema informativo ed educativo destinato ad un pubblico eterogeneo mediante modalità di comunicazione integrata sviluppata su tre livelli: le informazioni spot, di immediata e rapida comprensione, le informazioni tecniche che specificano i dettagli del materiale esposto e le comunicazioni relative al contesto entro il quale sono state realizzate le scoperte di natura archeologica. I supporti di comunicazione sono rappresentati da un complesso fortemente coerente ed integrato costituito da pannelli, proiezioni, esperienze tattili e materiali di immediata comprensione quali ricostruzioni, plastici ed immagini che affiancano continuamente i reperti.
Per quanto riguarda le esigenze di particolari categorie di visitatori, va sottolineata la presenza di mappe tattili lungo tutto il percorso espositivo (tutti gli oggetti hanno la propria mappa braille). Inoltre, alcuni elementi tattili realizzati per i non vendenti, sono studiati affinché possano rappresentare un aspetto esperienziale della visita anche per gli altri visitatori. In tal senso, va ricordato che specialmente il pubblico giovane ha apprezzato l'impianto tattile del museo.
L'impostazione del sistema di informazione e più in generale degli allestimenti non prevede sistemi di interattività per i visitatori in quanto non si è ritenuto necessario rispetto alla tipologia di esperienza di visita progettata.
Per quanto riguarda le peculiarità dell'allestimento funzionali al raggiungimento degli obiettivi comunicativi preposti si osserva che la principale caratteristica dell'allestimento del Museo della Città è stata identificata nella totale assenza di vetrine espositive tradizionali, che sono state sostituite da grandi vetrate per rendere l'esposizione un "racconto fluido dei siti archeologici ed in particolare delle necropoli etrusche". L'adozione di queste grandi vetrate ha consentito, in un unico percorso, di leggere la storia dell'edificio che ospita il museo e di seguire il filo narrativo del racconto espositivo. Inoltre le grandi pareti trasparenti hanno permesso di realizzare un sistema di comunicazione innovativo di forte impatto, costituito dalla sintesi di strumentazioni tradizionali e multimediali, interamente bilingue (italiano ed inglese). L'allestimento, basato sulle grandi vetrate, permette una grande elasticità dello spazio espositivo in quanto tutti i materiali sono sistemati su dei piani orientabili, che possono essere rimodulati, sostenuti da steli. Sulle vetrate, che fungono da schermo per le proiezioni di informazioni mediante supporti multimediali (in primo luogo proiettori), sono presenti ampie didascalie e immagini significative, le didascalie tecniche sono posizionate vicino agli oggetti, mentre in basso è presente la traduzione delle didascalie in inglese.
In merito alla disposizione delle opere ed alla scelta dei materiali, va sottolineata la ricerca sulla struttura e sul colore dei pannelli di supporto dei reperti che sono dunque realizzati con l'obiettivo di limitare la distorsione visiva rispetto alle caratteristiche di forma e cromatiche del materiale esposto. In tal senso alcuni pannelli sono in specchio acidato, materiale che permette la diffusione uniforme

della luce; questo accorgimento è stato utile soprattutto per l'illuminazione del vasellame.
L'allestimento del museo è stato quindi strutturato in maniera modulare in modo tale da poter essere cambiato in itinere senza dover stravolgere l'intera filosofia dell'esposizione.
Nella sezione del percorso espositivo dedicato all'epoca romana, un mosaico è stato ri-contestualizzato all'interno di un cubicolo ricostruito, mentre tutta la storia dello scavo è stata documentata da un video-diario posto di lato.
In merito al materiale esposto, va ricordato che nel 1994 - nell'ambito dell'evento "L'anno degli Etruschi" - la Soprintendenza ha cominciato a decentrare i materiali conservati nei depositi di Firenze verso i singoli luoghi di provenienza. Di conseguenza mentre inizialmente l'allestimento iniziale per il Museo della Città prevedeva molti calchi e plastici, successivamente - grazie allo spostamento da Firenze a Cortona dei reperti - gli originali hanno sostituito i calchi nel museo. Nel 2005 inoltre sono stati fatti nuovi importanti ritrovamenti nei siti archeologici del territorio di Cortona che hanno determinato l'esigenza di cambiare alcune sezioni dell'allestimento del museo.
In relazione alla flessibilità dei contenuti espositivi, va sottolineato che l'allestimento del museo è stato progettato con una struttura modulare che permette di cambiare *in itinere* l'allestimento stesso senza dover stravolgere l'intera filosofia dell'esposizione; la gestione flessibile degli spazi rende peraltro poco impegnativa, anche in termini di costi, una eventuale rimodulazione del percorso espositivo. Da un punto di vista di economicità degli allestimenti, se da un lato la struttura dell'allestimento è pensata anche al fine di limitare i costi di investimento nel caso fosse necessaria una nuova composizione dei contenuti tecnologici e materiali interni alle grandi vetrate, d'altro lato la stessa non può considerarsi necessariamente più economica in termini di costi di gestione rispetto agli allestimenti tradizionali. Infatti:

- anche se i grandi spazi interni alle vetrate rendono tecnicamente più "agile" l'attività di pulizia (il principale costo di gestione insieme ai consumi energetici per illuminazione e climatizzazione degli spazi espositivi), la stessa dimensione di questi spazi tende a favorire un ciclo più rapido di formazione di polvere sugli oggetti che richiede interventi di pulizia comunque frequenti;
- la manutenzione e l'aggiornamento delle numerose componenti tecnologiche è comunque una attività da svolgersi con una tempistica abbastanza frequente.

In merito alla problematica della protezione delle opere dalle minacce dei fattori esogeni si sono sviluppati accorgimenti per la messa in sicurezza dei pezzi, consapevoli che un allestimento ben strutturato in questo senso può diminuire il fabbisogno di manutenzione e vigilanza. Tutto il museo, infatti, è video sorvegliato, ed allarmato. E' stata realizzata una sala regia, attigua alla biglietteria, dove è ubicata la sorveglianza. Le vetrate hanno tutte un sistema di bocchette d'aria che impediscono la creazione di condensa, per l'umidità presente a Palazzo Casali. Inoltre le vetrate che conservano bronzi ed oggetti metallici vengono tutte climatizzate.
I depositi del museo hanno sede nelle ex-celle del carcere, di cui Palazzo Casali è stata nel passato la sede. I pezzi conservati nel deposito sono circa una trentina,

mentre i restanti sono conservati direttamente nei depositi dei siti archeologici dove sono rinvenuti.
In relazione alle interazioni con altre funzioni museali, si osserva che è un obiettivo di breve periodo è lo sviluppo dei servizi di accoglienza, soprattutto del bookshop e della caffetteria per far si che il visitatore visiti entrambi i musei e non si soffermi solo alla visita del Museo della Città.
La principale criticità deriva dai vincoli dello spazio contenitore (Palazzo Casali) e dalla necessità di sviluppare un percorso espositivo unico che integra una nuova esposizione permanente a carattere innovativo (Museo della città) con una esposizione permanente preesistente e di carattere tradizionale (Museo dell'Accademia); ne deriva un percorso di visita che non facilita la gestione dei flussi di visitatori perché non lineare, essendo l'entrata del Museo della Città al pian terreno, mentre poi il percorso espositivo si sviluppa scendendo al piano seminterrato per poi risalire al Museo dell'Accademia ubicato al primo piano; per terminare la visita e uscire si deve ripercorrere a ritroso buona parte del percorso rendendo a volte complessa la gestione dei flussi di visita.
Va infine osservato che le mostre temporanee sono organizzate al pian terreno dove vengono dedicate quattro sale.

Organizzazione

Come precedentemente osservato, l'idea del MAEC ha origine nel 1986 quando il Comune di Cortona diede al Prof. Mario Torelli l'incarico di realizzare un progetto di indagine sull'antica città di Cortona da cui nacque l'idea del Museo della città Etrusca e Romana. Sulla base di questa idea progettuale, il Comune di Cortona e la Soprintendenza hanno finanziato sia la ricerca archeologica, iniziata nel 1995, sia il progetto di valorizzazione del territorio, elementi che caratterizzano la logica di impostazione del sistema degli allestimenti del Museo della città. In tal senso il processo di progettazione e realizzazione degli allestimenti è stato basato su un dialogo continuo e proficuo tra le istituzioni e le strutture scientifiche e tecniche che si sono occupate della realizzazione del museo e del suo specifico allestimento.
Per quanto riguarda le altre figure professionali coinvolte nella gestione del museo e, dunque, anche nella cura degli allestimenti, si sottolinea che la pulizia del museo è data in gestione ad una cooperativa composta da circa 20 persone. La cooperativa, vista la specializzazione della mansione è stata scelta dopo un'attenta indagine di mercato e perché aveva già operato nel Museo dell'Accademia e presso l'università Normale di Pisa.
Va sottolineato che nel processo di identificazione del soggetto affidatario della pulizia ha adottato un criterio di territorialità, in quanto l'aspetto motivazionale delle figure professionali che operano all'interno del museo rappresenta un elemento determinante per assicurasi un'alta qualità dei servizi. Le piccole realtà locali sono in tal senso più motivate e coinvolte in quanto si identificano nel progetto di valorizzazione del territorio.
Va osservato che al momento non esiste un vero e proprio sistema di rilevazione della *costumer satisfaction* rispetto agli allestimenti, ma solamente un quaderno dove vengono raccolti i commenti volontari dei visitatori.

Risorse finanziarie

Il progetto di allestimento si è sviluppato in diverse fasi ed il costo complessivo si è attestato su circa 1,5 milioni di euro. Il finanziamento ha sostanzialmente origine

nelle risorse di bilancio del Comune di Cortona. Tale impegno finanziario è stato coperto mediante:

- risorse proprie del bilancio del Comune di Cortona già disponibili ovvero ricavate mediante operazioni di vendita di beni appartenenti al patrimonio comunale;
- finanziamenti della Regione Toscana.

Qualità ed innovazione
Per quanto riguarda nello specifico la realizzazione degli allestimenti, particolare ruolo per la riuscita del progetto espositivo è stata la fase di prova e di rodaggio, prima ancora dell'apertura del museo al pubblico. Tale fattore ha rappresentato un elemento di innovazione nella fase di progettazione degli allestimenti: all'interno del contratto sono stati infatti previsti tre mesi per la sperimentazione degli allestimenti. La ditta che ha prodotto gli allestimenti ha investito tempo nella sperimentazione dei prototipi. Questo accorgimento ha avuto effetti positivi sulla qualità complessiva dell'allestimento.
Per quanto riguarda gli accorgimenti tecnologici utilizzati al'interno del museo, questi riguardano prevalentemente il risparmio energetico: le luci si accendono solo in presenza di visitatori nelle sale cosicché si favorisce il contenimento dei costi per l'illuminazione.

3.3.5.4. IL MUSEO DELL'ACROPOLI DI ATENE: BREVE PRESENTAZIONE

Il nuovo museo dell'Acropoli di Atene è stato riaperto al pubblico il 20 giugno 2009. L'edifico, progettato dall'architetto svizzero B. Tschumi, in collaborazione con l'architetto greco M.Photiadis, combina materiali tradizionali come il marmo ad altri più moderni, quali il cemento armato e un vetro di ultima generazione.

Il dibattito per la costruzione di un museo sulla rupe dell'Acropoli prese avvio già a partire dalla fondazione dello Stato Greco, nel 1833 e alla fine del 1865 furono poste le fondamenta del primo museo dell'Acropoli.

Il numero crescente di visitatori, nel '900, ha prodotto sempre maggiori problemi di gestione degli ingressi e della visita in generale, sollevando la questione dell'adeguatezza del museo alle esigenze di fruizione delle opere, di particolare valore e attrattività. Il dibattito sulla posizione, le caratteristiche architettoniche e i servizi al visitatore ha determinato, a partire dagli anni '70, un crescente orientamento dell'opinione pubblica e degli specialisti verso il ripensamento del museo e del suo ruolo nel contesto della città.

Tale dibattito sfocia nella formulazione di concorsi pubblici per la ricostruzione del museo. Nel 1989, in particolare, viene bandito un *concorso internazionale* per la costruzione di un nuovo museo; nel bando viene esplicitamente richiesto il rispetto dei più elevati standard internazionali per la conservazione e la valorizzazione dei capolavori presenti nel museo e nell'area (si tratta, in particolare, delle sculture del Partenone, delle Cariatidi e di tutte le sculture derivanti dai depositi dell'antico museo). I risultati del concorso furono annullati dopo la scoperta di un grande insediamento edilizio, nel quartiere Makriyanni, risalente a diverse epoche - da

quella preistorica fino a quella bizantina (lo scavo di quest'area doveva essere inserito nel progetto per il nuovo museo).

Nel 2000 l'Organismo per la costruzione del Nuovo Museo di Acropoli (OANMA) organizzò un nuovo concorso, secondo le nuove direttive europee, che assegnò il compito della progettazione agli arcitetti Bernard Tsumi e Michalis Photiadis.

Il nuovo Museo dell'Acropoli di Atene è situato in una posizione distante 300 metri in linea d'aria dal Partenone. Per portare a compimento il progetto di questa costruzione, molto complessa e costantemente sottoposta all'interesse e alle critiche della comunità scientifica degli archeologi, ci sono voluti nove anni e un investimento di 130 milioni di euro.

Informazioni generali						
Nome	Nuovo Museo dell'Acropoli di Atene					
Indirizzo	Dionysiou Areopagitou Street, Athens					
Anno di fondazione	1865- ristrutturato nel 2009	*Tipologia di istituto*	Musei a pagamento (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)			
Categoria	Museo storico-archeologico					
Caratteristiche giuridiche del museo						
Stato giuridico	Pubblico					
Proprietà	Pubblica					
Statuto	n.d.	*Regolamento*	In corso di definizione	*Carta dei servizi*	n.d.	
Collezioni						
Tipologia	archeologica	*Numero beni esposti*	> 4.000			
Beni esposti/beni nei depositi	50%					
Beni esposti inventariati	100%	Catalogati	100%	Digitalizzati	n.d.	
Beni non esposti inventariati	100%	Catalogati	100%	Digitalizzati	n.d.	
Informazioni relative al servizi pubblico						
Orari di apertura	Martedì- domenica: 08:00- 20:00					
Prezzi dei biglietti	1 euro (in promozione fino a gennaio 2010); successivamente 6 euro					
Categorie a ingresso gratuito	Visitatori esenti secondo la legislazione greca					
Categorie ad ingresso ridotto	Studenti/Militari/portatori di handicap					
Principali caratteristiche organizzative						
Numero di dipendenti ed altri collaboratori	240					
Direttivi e amministrativi	10%	Tecnici	20%	Esecutivi	70%	
Caratteristiche della domanda						
Numero di visitatori (previsione)	2 milioni					
gratuiti	10%	a pagamento	90%			
Provenienza	nazionali	30%	estero	70%		

3.3.5.5. GLI ALLESTIMENTI NEL MUSEO DELL'ACROPOLI DI ATENE

Caratteristiche principali della funzione

Il nuovo Museo nasce lungo il pendio che conduce all'Acropoli e si colloca su un sito archeologico scoperto durante la sua costruzione che offre ai visitatori uno

spaccato di vita quotidiana degli antichi Ateniesi. Probabilmente il suo volume stupisce, essendo anche molto distante dagli standard della neoclassica tradizione architettonica, ma il nuovo Museo dell'Acropoli è una dimostrazione di architettura d'avanguardia.

Il museo sorge sopra al sito archeologico del quartiere di Makriyanni. Grazie a una pavimentazione in vetro sorretta da alcuni dei numerosi pilastri in cemento armato incastonati fra gli scavi, i visitatori possono camminare sopra alle rovine che coprono un'area di più di 2000 mq. La trasparenza, elemento che caratterizza l'intera concezione architettonica del nuovo Museo, si pone come elemento di valorizzazione e di accessibilità alle collezioni. I pavimenti, attraverso i quali si può osservare la pianta dell'antica città, restituiscono un'esperienza emotiva particolarmente forte e inseriscono ancora di più la struttura nel contesto storico archeologico nel quale è localizzata.

L'edificio è caratterizzato da forme semplici e lineari: tre volumi in vetro e cemento, sovrapposti e ruotati fra loro. Il nuovo Museo è stato pensato per accogliere le statue e i frammenti del fregio del Partenone ricomposti all'interno di una grande sala vetrata, ricostituendo, in tal modo, le proporzioni di uno dei più importanti monumenti dell'architettura mondiale. Il fregio è tuttavia ancora incompleto: una grossa parte si trova infatti al British Museum di Londra. Tuttavia, l'idea di costruire il Museo sulla pianta originale del Partenone è un elemento che lega ancora di più l'esposizione con le sue origini. Tale legame, ben visibile con la ricostruzione della facciata del Partenone al secondo piano del Museo, arricchisce il contesto congiuntivo del visitatore, raccontando in modo esemplare l'archeologia custodita. Durante i lavori di costruzione del museo, le aree di lavoro hanno dovuto convivere con quelle archeologiche, ponendo dei problemi di gestione dei materiali e di movimentazione del personale addetto; problemi che hanno pesato sul costo complessivo della costruzione.

A costruzione avanzata sono stati demoliti alcuni edifici interni all'area, destinati ad abitazione, in favore dello spazio aperto destinato a verde. Il risultato è oggi visibile: il museo è raggiungibile attraverso un grande spazio aperto, nel quale i visitatori possono sostare, parlare, incontrarsi. Il progetto della struttura, è formato da una serie di pilastri incastonati fra i ritrovamenti archeologici, e, nel tempo, ha dovuto subire numerosi cambiamenti, in base sia alle richieste degli archeologi, sia al procedere degli scavi. Ciò, con una costante attenzione al rispetto dei vincoli antisismici legati alla costruzione.

Rispetto agli spazi espositivi, il museo si sviluppa su oltre 14.000 metri quadrati, ed è organizzato in grandi spazi aperti, piuttosto che in piccole sale. L'idea di "apertura" e "ariosità" degli spazi è uno degli elementi più interessanti, sia sotto il punto di vista dell'accessibilità immateriale/cognitiva alle collezioni, sia sotto il punto di vista della gestione e dei costi del personale. E' stato riscontrato, anche a seguito di alcuni approfondimenti presso i visitatori presenti, un particolare apprezzamento per l'esposizione che si sviluppa in ambienti "autonomamente navigabili" e "leggeri", nei quali non si respira l'atmosfera di "gravosità" tipica dei musei archeologici di stampo tradizionale. Dal punto di vista gestionale, grandi

sale permettono un ricorso a personale di custodia più contenuto di quanto richiederebbe una struttura tradizionale, fatta di molte piccole sale.

L'allestimento riunisce in una sola esposizione tutte le preziose testimonianze del passato provenienti dall'Acropoli di Atene: il nucleo principale della collezione sono le statue e i frammenti di decorazione architettonica arcaica, cui si aggiungono sculture del periodo classico. Le opere esposte sono oltre 4.000: dai manufatti riportati alla luce dalle pendici dell'Acropoli, agli oggetti risalenti all'epoca del Partenone, fino ai reperti romani, oltre ai rilievi dei frontoni del tempio, le celebri cariatidi dell'Eretteo e i fregi del Tempio di Atena Nike. Tra i gioielli custoditi dal museo vi è la metà del fregio che ornava la facciata del Partenone. L'altra metà resta invece al British Museum di Londra, nonostante la Grecia ne chieda da quasi mezzo secolo la restituzione. Gli spazi vuoti nel nuovo museo sono quindi riempiti con copie in gesso, nella mora delle trattative per la restituzione di opere trafugate seguendo l'annosa storia dei bottini d'arte, come i "marmi di Elgin" che si trovano ancora presso il British. L'idea di utilizzare il gesso come materiale per le ricostruzioni è particolarmente applicata nella ricostruzione di parti di statue e marmi danneggiati: ciò restituisce un effetto di migliore comprensione, pur nella distinzione delle sezioni originali.

All'interno del museo sono presenti un auditorium di 200 posti, uno spazio multimediale, un *bookshop*, una caffetteria e un ristorante. Anche questi spazi sono concepiti come spazi aperti, non del tutto separati dalle collezioni (da muri o altri ostacoli). L'arredamento è in stile moderno, anche se in termini di materiale venduto, e in generale di qualità del servizio, i servizi sono evidentemente in fase di start-up.

Guardando da fuori l'ingresso si nota la grande tettoia a sbalzo che poggia su tre pilastri di cemento armato alti più di 15 metri, con un diametro di quasi 2 m. Una volta passati dai *metaldetector* d'entrata e percorsa l'enorme hall del piano terra, particolarmente adatta a esposizioni temporanee, ci si trova davanti alla prima sala d'esposizione del museo. Il percorso nel museo è studiato in modo che il visitatore, attraversando l'edificio dal basso sino ad arrivare all'ultimo livello, abbia la possibilità di ammirare i capolavori esposti secondo una sequenza storica, partendo dal V sec. per arrivare fino l'età ellenistica e romana. Allo stesso tempo c'è la possibilità di mantenere un contatto visivo anche con gli scavi archeologici del periodo pre-classico (dal VII al V secolo a. C.) che si trovano dieci metri sotto la pavimentazione vetrata, riproducendo cosi il percorso che dai quartieri dell'antica città partiva per arrivare, salendo la collina, fino all'Acropoli e il Partenone.

Una volta all'interno dell'edificio si può notare come i resti dell'antica città sottostante vengono illuminati dalla luce solare. Questo è possibile grazie ai grandi tagli rettangolari nelle solette di ogni piano, che permettono alla luce di penetrare dai lucernari posti in copertura. All'interno del museo le facciate in cemento armato, che rivestono tutti i piani anche quello dello scavo sottostante creano un

ambiente opaco che esalta il colore naturale delle opere esposte. Il centro dell'edificio è costituito da un nucleo chiuso, sempre in cemento armato, che si contrappone allo spazio libero circostante. Il nucleo, che si sviluppa in verticale attraverso i singoli piani, contiene al suo interno le scale, gli ascensori e tutti i locali di servizio. Dal piano terra un pendio conduce nella cosiddetta "sala arcaica". Qui le sculture dei templi dell'Acropoli disperse nell'enorme sala si confondono con le persone che circolano liberamente tra le opere. Questa sala a doppia altezza, illuminata in modo eccezionale dalle pareti di vetro che la circondano, permette anche un'ottimale vista della città moderna di Atene. In seguito, una scala mobile conduce al secondo livello di fronte alle Cariatidi. L'edificio culmina nella sala del Partenone, uno spazio rettangolare, circondato da vetro, ruotato di 23 gradi rispetto alle sale dei piani inferiori, che si allinea con il Partenone. Anche qui la sala è di doppia altezza completamente vetrata e ha una vista, da un lato sull'Acropoli e dall'altro sulla città.

Al centro della Galleria del Partenone sono esposti i fregi del Tempio, posizionati esattamente secondo lo stesso orientamento e disposizione originari. La scelta dei materiali interni è volta a far risaltare le lucide sculture marmoree rispetto a un sottofondo architettonico di cemento armato dai colori tenui e dalle superfici opache.

Le gallerie offrono un'esperienza architetturale spettacolare, progettata ad hoc per le collezioni in esposizione. B.Tschumi ha progettato esplicitamente una struttura non monumentale, il cui design semplice e preciso evocasse l'equilibrio concettuale e l'essenzialità matematica dell'architettura greca.

La caratteristica più importante del museo, che lo rende unico nel suo genere, è il rivestimento, con complessivamente più di 11.000 mq di superficie a vetro, pari a più dell' 80% delle superfici visibili. Il museo è uno spazio pieno di luce naturale che ha come obiettivo la migliore presentazione possibile delle sculture esposte, l'aspetto delle quali cambia durante il giorno secondo la direzione della luce. Lo sforzo progettuale è stato volto a garantire la massima trasparenza dei serramenti, insieme alla protezione solare adeguata alla collocazione geografica. Uno degli obiettivi del progetto è stato quello di perseguire il massimo risparmio energetico per raggiungere il livello necessario alla certificazione EU di *Greenbuilding*.
Questo ha determinato la scelta di solette a sbalzo, che sporgono rispetto al perimetro di facciata e creano ampie zone d'ombra sulla parte verticale. I serramenti autoportanti sono rinforzati da "ali" verticali, sempre in vetro, che funzionano da controvento e sono agganciati alla soletta superiore. In alcuni casi, come nella struttura di copertura, lo sbalzo raggiunge i 9,45 metri: un aggetto che comporta possibili deformazioni verticali che arrivano sino a 8 cm di flessione. Questo ha reso necessario l'inserimento di elementi stabilizzatori in corrispondenza degli agganci superiori. Grazie agli stabilizzatori, le pareti verticali sono in grado di sopportare un sisma che raggiunge un'intensità di 6,5 della scala *Richter*. Lo studio dei serramenti si è rivolto a tipologie di vetri privi di colore e di riflessi e allo studio di elementi di fissaggio e di tiranti d'acciaio dal minimo impatto visivo (il vetro utilizzato è il *Floatglass* di tipo extra chiaro). La struttura del serramento della sala del Partenone è costituita da due vetrate disposte a 70 cm una dall'altra:

una esterna continua, che isola dal sole (*VARIO*), e una interna, costituita da un vetro di sicurezza (*STADIP*), appeso a due metri di altezza da terra che funge da effetto camino.
La protezione solare è stata garantita grazie all'uso di una pellicola colorata e serigrafata, con 6 tipi di motivi diversi, in grado di abbassare la temperatura esterna di 40° e portarla internamente a 23°.

Gli allestimenti prevedono dei pezzi esposti fuori da teche e altri inseriti in teche di vetro climatizzate e controllate sotto il punto di vista dell'umidità, innestate in un muro di metallo. Per quando riguarda le modalità di informazione, sono presenti dei panelli con la descrizione dei percorsi e con l'indicazioni dell'esatta posizione del visitatore. Le informazioni sui capolavori esposti sono di bassissimo impatto visivo.

Con più di 10.000 visitatori al giorno, la coerenza del movimento attraverso la collezione esposta è stata studiata con la maggior chiarezza possibile.

Tra le diverse modalità di comunicazione, si segnala la collaborazione con gli alberghi della città, ai quali viene inviato materiale pubblicitario e fotografico in modo da promuovere la visita da parte dei clienti.

Organizzazione
Il personale del museo è costituito da:
- amministrativi, circa 10 dipendenti,
- 30 dipendenti addetti all'accoglienza del pubblico,
- 12 archeologi con la funzione di guida per i visitatori,
- 18 tecnici specializzati sulla conservazione e il restauro,
- 80 addetti alla sicurezza
- 10 tecnici per il controllo del sistema di videosorveglianza e del sistema elettronico.

Inoltre sono presenti 80 addetti nel ristorante e nel bar e 20 nei bookshop. Questi servizi sono gestiti da ditte esterne, sotto l'indirizzo e il controllo della direzione del Museo.

Il Museo dell'Acropoli è dotato di personalità giuridica, nella forma dell'istituzione pubblica, dotata di un direttore e un consiglio di amministrazione, composto da 7 membri.

Risorse finanziarie
Il costo del progetto per la costruzione del nuovo Museo ammonta a 130 milioni di euro, messi a disposizione dallo stato Greco e dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR).

Per quando riguarda le entrate del museo, a parte la sovvenzione per i costi di gestione dal bilancio preventivo regolare del Ministero della Cultura e dai biglietti, queste derivano dalla gestione dei diritti del Museo, dalle pubblicazioni a scopo

commerciale, dalle fotografie (riproduzioni) delle collezioni e dalla cessione dei diritti di riproduzione fotografica, dalle visite guidate.

Inoltre si prevedono entrate dai diritti per le riprese video fatte all'interno del Museo, dallo sfruttamento di terzi - in Grecia o nel resto del mondo - delle immagini delle collezioni del Museo, dalle donazioni, sponsorizzazioni, eredità e contributi straordinari.

Sfruttando una tecnologia innovativa (struttura e scelta dei materiali), la gestione dei consumi è particolarmente virtuosa: il museo, infatti, riesce a risparmiare sull'energia elettrica grazie alle grandi superfici di vetro che permettono il passaggio della luce e alla capacità di assorbire il 60% del calore solare, evitando sbalzi di temperatura.

Un'altra caratteristica architettonica rilevante del Museo riguarda la dimensione delle sale: poche ma grandi sale di esposizione permettono un limitato personale di custodia, una delle voci di bilancio più significative per un museo.

Qualità ed innovazione
Fra i numerosi pregi del nuovo contenitore museale va sottolineata l'alta qualità ambientale e soprattutto la resistenza sismica, fondamentale in una zona ad alto rischio sismico.

Il progetto antisismico prevede pilastri in cemento armato e parti in carpenteria metallica. Più di due terzi sono retti da una base di pilastri cilindrici, una rete di circa 100 elementi che attraversano tutti i piani creando grandi spazi espositivi. Una delle prime soluzioni progettuali prevedeva che la struttura si basasse su una serie di setti continui. Per evitare che venisse danneggiato il sito archeologico sottostante, è stata adottata la soluzione dei pilastri. Altro problema risolto dall'architettura era la necessità di evitare le dilatazioni verticali dei giunti, che avrebbero tagliato l'edificio in due o tre parti. Inizialmente i progettisti avevano pensato di creare alla base dei pilastri, una sorta di anello in grado di permettere una certa oscillazione e le pareti dovevano essere attraversate da rinforzi in acciaio. Così, per creare intorno alle opere un ambiente omogeneo e poco segnato dalle fughe, si è lavorato per ottenere giunti poco profondi. I problemi di acustica, conseguenti all'apertura verso l'area sottostante, sono stati particolarmente significativi. Per risolvere tali problemi sono stati aperti numerosi fori sulla superficie delle mura di cemento armato. Per proteggere l'area degli scavi si è deciso di usare dei meccanismi antisismici a forma di disco, fra le travi e i pilastri in corrispondenza degli incroci. Un altro problema da superare è stato quello della protezione del sito archeologico durante i lavori. La soluzione è stata trovata ricoprendo di ghiaia il sito per proteggerlo e per l'accesso alla base delle colonne in costruzione è stata studiata una rete di passaggi attraverso tubi anch'essi insabbiati. Infine il colore e la consistenza delle pareti in cemento armato sono stati studiati in modo da creare un sottofondo che esaltasse il colore naturale delle opere.
L'allestimento è stato concepito su tre piani che, grazie all'utilizzo del vetro, sfruttano in larga parta la luce naturale.

Tale scelta è derivata dalla constatazione che le sculture, la maggior parte delle quali provenienti dall'Acropoli, originariamente erano create per essere viste alla luce naturale, illuminate dai cambiamenti di luminosità durante il giorno. Il massiccio uso di vetro nell'edificio permette l'integrazione della luce naturale nelle gallerie, garantendo condizioni espositive simili a quelle originarie, secondo un approccio d'integrità del sito. La luce naturale penetra la Galleria del Partenone ed è filtrata attraverso i pavimenti di vetro dell'atrio fino ai piani inferiori. Lucernari, pareti di vetro lavorato e aperture rettangolari contribuiscono affinché la luce fluisca attraverso l'edificio.

Nel Museo sono stati utilizzati come materiali cemento, vetro e marmo a complemento di un design minimalista. Il cemento è utilizzato per la struttura portante e funge da sfondo neutro per le opere. E' stato utilizzato marmo locale sulla pavimentazione, con pietre scure per l'orientamento dei flussi e beige chiaro per le gallerie.

Il dialogo con l'ambiente, ovvero l'interazione architettonica instaurata con il Partenone, il fatto che la sala dove sono esposti i pezzi originali che ornavano il Tempio è costruita e allineata sulla pianta dell'originale, rappresentano sicuramente un elemento di qualità del progetto. Innovativo è anche l'approccio d'integrazione degli scavi archeologici molto sensibili e delle sfide climatiche e sismiche della città moderna all'interno dell'idea progettuale.

Un'altra scelta interessante è stata quella di esporre solo i beni più importanti e significativi, dando la possibilità al visitatore di completare la sua visita in 45 minuti. Inoltre il Museo, a causa della sua struttura molto ampia e trasparente, è facilmente accessibile, non soltanto fisicamente ma anche "psicologicamente", da parte del pubblico non colto e non esperto.
Infine, è apparsa molto interessante l'idea di evidenziare con copie di gesso le parti mancanti della collezione del Museo che si trovano nel British Museum.
Il Nuovo Museo dell'Acropoli è inoltre la prima istituzione museale greca in cui sia stato adottato il sistema di *e-ticketing*.

Infine, vale notare come il Dipartimento per l'informazione e l'educazione del museo ha sviluppato diversi programmi educativi. In particolare:

- programmi educativi per gruppi o per classi aventi come focus l'Acropoli e i suoi monumenti;
- seminari per un pubblico esperto e non, sull'architettura classica, sul progetto di restauro della città antica;
- specifici convegni per gli insegnanti;
- esposizioni temporanee in cooperazione con altre istituzioni;
- lezioni on line: con tematiche legate all'acropoli e sulle attività di ristrutturazione.

3.3.5.6. GLI ALLESTIMENTI NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

L'esperienza degli altri benchmark partner permette di rilevare alcune pratiche interessanti sul tema degli allestimenti; in particolare:

- In termini di conservazione e allestimento delle opere, bisogna sottolineare l'importanza (come si potrà leggere a seguire) dei sistemi di controllo dei fattori ambientali del MART, capaci di creare condizioni di sicurezza delle opere esposte e facilitare, in questo modo, gli scambi di opere a livello internazionale;
- Un sistema di elementi modulari, che possono cioè essere spostati con ampia discrezionalità all'interno delle sale, permette al MART di gestire con flessibilità, in funzione delle caratteristiche delle opere esposte, tutte le mostre che ha intenzione di ospitare.

3.3.5.7. ALLESTIMENTI: PRATICHE REPLICABILI

In relazione alla replicabilità di pratiche e strumenti relativi agli allestimenti realizzati nel MAEC, si evidenziano i seguenti aspetti:

- la struttura degli allestimenti deve essere elastica al fine di evitare la "cristallizzazione" del percorso espositivo facilitando l'eventuale rimodulazione dei contenuti;
- la progettazione degli allestimenti deve essere basata sulla base dell'impostazione che si vuole dare al percorso espositivo: prima si definisce quale esperienza si vuole offrire al visitatore, poi si progetta l'allestimento;
- la realizzazione degli allestimenti può essere funzionale a far vivere al visitatore una esperienza di fruizione diversa, ma coerente, rispetto ad una collezione esistente (museo del territorio vs museo archeologico); questo elemento suggerisce che si possono immaginare - all'interno dello stesso museo - percorsi espositivi con strutture sostanzialmente differenti al fine di rendere più coinvolgente l'esperienza di visita, basta che si preservi la coerenza tra le parti. In tal modo, peraltro, non si deve necessariamente intervenire sull'intero percorso espositivo quando si "reimposta" un museo, ma si può intervenire per "moduli espositivi";
- la progettazione degli allestimenti può essere realizzata tenendo conto della necessità di legare il museo al territorio, in maniera tale che il visitatore, incuriosito, vada poi alla scoperta dei luoghi raccontati all'interno del museo. Come osservato, questo approccio è funzionale ad "utilizzare" il museo come vetrina di presentazione di un più complesso sistema integrato di offerta culturale del territorio costituito anche dai luoghi archeologici del territorio rappresentati nel percorso espositivo del museo;
- la realizzazione di un sistema informativo ed educativo destinato ad un pubblico eterogeneo mediante modalità di comunicazione integrata sviluppata su più livelli (nel caso specifico, le informazioni spot di immediata e rapida comprensione, le informazioni tecniche che specificano i dettagli del materiale esposto e le comunicazioni relative al contesto entro il quale sono state realizzate le scoperte di natura archeologica).

Con riferimento al caso del nuovo Museo dell'Acropoli di Atene, l'organizzazione degli allestimenti ha mostrato le seguenti "buone pratiche":

- spazio permeabile alla città: la scelta di un'architettura e di un allestimento ispirati alla luce e alla trasparenza permette il rafforzamento di una relazione quotidiana con la città, incline a favorire uno scambio costante tra quanto accade nella città e nel museo. I vetri d'avanguardia adottati promuovono la

visita del museo e, viceversa, accrescono nei visitatori il desiderio di visitare la città;

- integrazione con l'ambiente circostante: la scelta di valorizzare gli insediamenti bizantini sottostanti mediante un pavimento a vetro ha permesso di arricchire l'offerta culturale, e legittimare la scelta del museo presso la comunità locale, dopo anni di difficile contrasto per la costruzione del museo;
- architettura votata al risparmio: la scelta di sale ampie ha permesso un notevole risparmio in termini di custodi impiegati nell'attività di sorveglianza; al contempo, la scelta dei materiali ha permesso una forte riduzione dei consumi, valorizzando la luce solare, anche a fini estetici – permettendo di visionare le opere alla luce naturale, come se si fosse all'aperto;
- creazione di un luogo aperto: l'architettura degli spazi incentiva la sosta e la permanenza nei locali del museo, promuovendo il confronto tra i visitatori e la creazione di uno spazio sociale quotidiano, in cui i cittadini possono incontrarsi. Tale scelta permette inoltre una migliore accessibilità cognitiva, perché riduce quella distanza che ingiustamente separa il visitatore dalle opere. Inoltre gli spazi aperti costituiscono una fondamentale area di sviluppo degli eventi temporanei, in particolare mostre di richiamo;
- controllo sismico: un'architettura attenta al controllo sismico ha permesso una migliore relazione con i visitatori, che si sentono sicuri durante la visita e al contempo risponde alla necessaria cura che le collezioni richiedono in contesti altamente sismici;
- ricostruzione di spazi e opere: la ricostruzione sugli antichi spazi del Partenone e la scelta di riprodurre in gessi le opere non presenti costituisce un'importante soluzione a beneficio dei visitatori e permette la migliore interpretazione del museo e delle sue collezioni, nonché del contesto e dell'evoluzione storica del progetto culturale;
- progettazione di un percorso di visita breve: la scelta di prevedere un percorso di visita di 45 min incontra le esigenze del visitatore medio, interessato ad una visita generale del museo e delle sue collezioni e contribuisce ad allargare il bacino di domanda.

3.3.6. LA DIDATTICA E L'*EDUTAINMENT*

3.3.6.1. DIDATTICA ED *EDUTAINMENT*: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione

La funzione "didattica museale" comprende l'insieme delle metodologie e degli strumenti utilizzati dalle istituzioni museali per accrescere l'accessibilità da parte dei visitatori alle opere esposte; risponde cioè all'obiettivo di ridurre la distanza cognitiva e psicologica che inevitabilmente separa l'opera esposta dal visitatore non professionista. Recentemente, ciò avviene in particolar modo tramite l'impiego dell'informatica e della multimedialità, alla base dello sviluppo di nuove modalità di fruizione.

Si possono distinguere tre generazioni di musei che si sono susseguite nel tempo:

- Il "museo-tempio" dove il museo è un luogo deputato esclusivamente alla conservazione degli oggetti classificati per generi e specie.

- Il "museo-laboratorio" dove i visitatori sono indotti a compiere delle esperienze che contribuiscono ad arricchire il loro bagaglio conoscitivo per mezzo di un approccio del tipo *look and touch*. La struttura museale comincia ad essere utilizzata non solo come luogo per la conservazione degli oggetti, ma anche come luogo per apprendere mediante l'esperienza.
- La terza generazione di musei è rappresentata dai c.d. "musei virtuali". L'approccio utilizzato è quello dell'interazione, della flessibilità dei percorsi, della contestualizzazione delle opere esposte nell'ambito storico-culturale in cui sono state prodotte. Si può definire museo virtuale, un sito nel quale i diversi canali mediali (testi, immagini, suoni e filmati) vengono utilizzati simultaneamente allo scopo di favorire una comprensione globale del bene culturale.

A partire dagli anni '80 la pedagogia ha messo in luce come il coinvolgimento attivo del soggetto-fruitore nell'esperienza conoscitiva, la collocazione della conoscenza in situazioni reali-quotidiane, la possibilità di un apprendimento collaborativo (in cui si scavalchino i ruoli tradizionali del mittente e del destinatario) siano elementi che facilitano il processo di apprendimento e che permettono, quindi, una più efficace educazione (qui accolta nell'accezione di rendere più accessibile l'opera al visitatore).
La moderna didattica museale persegue l'educazione estetica dei visitatori del museo agendo pertanto su tutti i canali del processo di apprendimento, come processo interattivo di condivisione delle informazioni, dei valori e delle emozioni che le opere incorporano.
Proprio l'accresciuta complessità dei mezzi e delle conoscenze, richiesti da una moderna didattica museale, richiede la presenza di operatori specializzati e di strumenti e spazi specificamente destinati a tale insieme di attività.

All'interno della funzione didattica si possono distinguere due sotto categorie: la didattica tradizionale e *l'edutainment*.
La didattica tradizionale si articola in diverse tipologie di attività, quali ad esempio:
- *Laboratori*: si tratta di attività esplorative di manipolazione di oggetti, oppure attività creative come il disegno e la realizzazione di manufatti. Queste attività sono rivolte di solito ai bambini e ai ragazzi in età scolastica, e privilegiano un approccio percettivo-motorio ai contenuti. Si elaborano interrogativi e si sviluppano riflessioni a partire da un'esperienza concreta;
- *Teatralizzazione*: si realizza tipicamente con un gruppo di attori che vestono i panni di personaggi storici che hanno qualche relazione con il museo e la sua collezione (per il tema o per il periodo storico);
- *Seminari e conferenze*: sono rivolti principalmente ad un pubblico adulto ed organizzati attorno ad un tema rilevante per la collezione museale. Possono essere ideati per una utenza specifica (insegnanti, storici dell'arte, ecc.);
- *Musei mobili*: consistono nella spiegazione che gli operatori museali sviluppano nelle scuole, portando materiali ed oggetti delle collezioni museali;
- *Servizi di informazione avanzata*: si tratta della possibilità offerta – invero raramente - ai visitatori del museo di parlare con gli esperti (anche

telefonicamente da casa) circa alcuni aspetti tecnici della storia o delle peculiarità artistiche delle opere esposte.

Lo sviluppo dell'ICT ha consentito, nell'ambito della didattica museale, una duplice sperimentazione: da una parte lo sviluppo di hardware e software ha permesso la creazione di contenuti di qualità crescente (graficamente e contenutisticamente); dall'altra, il miglioramento delle interfacce, sempre più accattivanti e semplici da usare, ha stimolato un utilizzo diffuso, anche da parte di un pubblico non specializzato, della tecnologia. Tutto ciò ha modificato – e certamente modificherà sensibilmente – l'esperienza dell'apprendimento anche in ambito museale, favorendo lo sviluppo del c.d. *edutainment*. L'edutainment si traduce nelle modalità di presentazione di materiale didattico, in una forma simile per linguaggio e tecniche narrative all'intrattenimento. Edutainment in questo senso, costituisce un tentativo di superare la tradizionale separazione tra *education* ed *entertainment*. Apprendere oggi viene considerato come un complesso insieme di processi nei quali i soggetti sono coinvolti in modi diversi e a diversi gradi per tutta la vita. Questo approccio multidimensionale fa si che l'apprendimento museale possa essere concettualizzato attraverso una vasta gamma di dimensioni:

- conoscenze e comprensione;
- abilità;
- attitudine e capacità;
- divertimento, ispirazione e creatività;
- attività, comportamento, sviluppo[31].

L'edutainment si traduce nelle modalità di presentazione di materiale didattico, in una forma simile per linguaggio e tecniche narrative all'intrattenimento. Tale approccio si realizza mediante servizi off-line e on-line, quali, ad esempio:

- ricerche testuali e documentarie attraverso collegamenti internet; sono sempre più numerosi i musei che possiedono un proprio archivio digitalizzato accessibile dal web;
- realizzazione di percorsi tematici virtuali preparatori delle vere e proprie visite didattiche nei musei;
- giochi in rete;
- animazioni e teatralizzazioni di temi e periodi storici, coerenti con le opere esposte al museo;
- "sportelli" elettronici di informazione-approfondimento;
- guide on line che forniscono informazioni teorico-pratiche sui percorsi tematici disponibili nel museo.

I prodotti dell'edutainment devono poter soddisfare due diversi ordini di esigenze, quello dei responsabili della sezione didattica e quello degli utenti finali. I primi richiedono che i prodotti siano rispondenti e coerenti con i risultati raggiunti dalla ricerca (politica culturale); gli utenti finali richiedono che insieme alla "qualità" dei contenuti i prodotti siano effettivamente interattivi, dando loro la possibilità di partecipare in modo diretto e attivo ai processi di apprendimento. Questa

[31] Queste dimensioni sono articolate nel progetto pilota Learning Impact Reasearch Project.

condizione ha importanti implicazioni nella misura in cui promuove una stretta collaborazione tra imprese specializzate, musei ed università.

Connessione con altre funzioni
La didattica museale si colloca tra le attività primarie dell'offerta al pubblico e, per l'importanza che essa riveste in relazione alla domanda attuale e potenziale (formazione dei futuri visitatori adulti, ad esempio), è da considerarsi un'attività strategica che afferisce direttamente alla mission dell'istituzione museale. Influenza in maniera determinante l'organizzazione del lavoro, nella misura in cui richiede la presenza di personale qualificato, e implica una forte relazione con tutte le attività, nella misura in cui richiede la disponibilità di spazi e attrezzature specifiche. Determina inoltre un approccio diverso nella comunicazione e nel marketing, sia in relazione a specifiche fasce d'utenza giovanile, sia in relazione ai contenuti della comunicazione, perché la presenza di progetti di edutainment richiede una specifica modalità di interazione, capace di stimolare una fruizione diversa del museo e delle collezioni. Le attività didattiche influenzano, nei casi più evoluti, anche il processo di pianificazione delle mostre, dal momento che, già in anticipo, è necessario prevedere quali attività didattiche predisporre a latere dell'evento principale, determinando eventualmente biglietti integrati, un calendario di iniziative e figure professionali dedicate.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali
Le attività didattiche consentono l'instaurarsi di una relazione di conoscenza profonda tra museo e fruitori e pertanto costituiscono il fulcro di qualsivoglia attività di valorizzazione. In particolare, le attività coi più piccoli hanno determinato, nei casi migliori, l'avvio di un processo di fidelizzazione dei visitatori, che spesso tornano al museo per "giocare" con nuovi temi o autori, ascoltare nuovi seminari e "testare" nuovi giochi. La presenza e lo sviluppo di un pubblico informato e curioso permette anche di massimizzare il valore informativo dell'allestimento museografico, perché a parità di infrastruttura, la migliore capacità di comprensione e analisi del pubblico facilita il raggiungimento dell'obiettivo finale: l'interpretazione delle opere da parte del pubblico.

Elementi critici e di innovazione
La predisposizione di attività didattiche (eventi e offerta stabile) costituisce ad oggi presidio di una piccola percentuale dei musei italiani. La sua attivazione costituisce pertanto già un elemento di innovazione per i musei. L'adozione di specifici strumenti informatici, coerentemente alle finalità della didattica, valorizza il lavoro delle persone e la soddisfazione degli utenti.
Infine, la verifica costante dei risultati dell'attività didattica costituisce un imprescindibile strumento di apprendimento e miglioramento per il museo, base delle sue innovazioni in quest'ambito.

3.3.6.2. IL MUSEO QUAI BRANLY DI PARIGI: BREVE PRESENTAZIONE

Quai Branly, museo dedicato alle arti ed alle civiltà di Africa, America, Asia e Oceania, è una istituzione museale recente essendo stato inaugurata nel giugno

2006. Il progetto è stato fortemente voluto dal ex presidente della Repubblica Chirac per "rendere giustizia" alle civiltà e ai popoli primitivi attraverso la valorizzazione delle loro espressioni artistiche e culturali. Il progetto ha dunque voluto dare voce all'arte "non occidentale" dedicandole uno spazio autonomo, di alto livello simbolico ed espositivo, rappresentato da un nuovo edificio al centro di Parigi entro il quale è stato realizzato un percorso espositivo che si sviluppa su un unico grande spazio aperto dove le opere "dialogano tra di loro", quasi a simboleggiare il processo di globalizzazione mondiale. L'approccio del percorso museografico è di tipo umanistico: evidenzia infatti come le diverse culture hanno punti di contatto nel modo di affrontare i grandi temi della vita differenziandosi dunque da quello solitamente utilizzato per l'esposizione nei musei antropologici.
Il museo Quai Branly ha incorporato le collezioni del ex Museo dell'Uomo, istituzione dedicata agli studi antropologici secondo una impostazione tradizionale, e del Museo nazionale di Arte africana e dell'Oceania, nato come museo dedicato alle produzioni artistiche delle colonie francesi. Poiché il museo di Quai Branly ha incorporato il Museo dell'Uomo, di fatto ha assunto anche il ruolo di "Grand Département" per i musei francesi in materia di etnografia extra-europea. Di conseguenza Quai Branly beneficia di una doppia tutela: il Ministero della Cultura e il Ministero della Ricerca. Questo aspetto caratterizza fortemente l'attività e l'organizzazione del museo focalizzate sugli aspetti di ricerca scientifica nell'ambito dell'etnografia, dell'antropologia e della storia dell'arte. In relazione a questo specifico ruolo, il museo è particolarmente attivo per quanto riguarda programmi di formazione professionale erogati in favore di altre istituzioni museali.
Le collezioni sono composte da oltre 300 mila oggetti, di cui solo 3.500 sono esposti; la collezione è in continua crescita grazie alla costante attività di acquisizione di nuove opere (solo nel 2008 sono stati acquisiti 1.126 oggetti attraverso acquisti o donazioni) grazie anche al supporto di mecenati quali, ad esempio, la "Fondation Total".
Il progetto strutturale è stato realizzato dall'architetto Jean Nouvel secondo una logica architettonica indirizzata ad interpretare la nuova filosofia espositiva (nuova rispetto ai quella caratterizzante i due musei dal quale trae origine) che deve esaltare il dialogo, piuttosto che le distinzioni, tra le diverse civiltà.
Il Museo si sviluppa su oltre 40 mila metri quadri di spazi espositivi con un giardino di oltre 18 mila metri quadri. L'area espositiva è dunque costituita da una unica galleria principale (*plateau des collections*), di una lunghezza di oltre 200 metri, dentro la quale si trova il ricco percorso espositivo; grazie all'utilizzo di elementi architettonici funzionali a strutturare la grande area espositiva in un insieme sequenziale di spazi coordinati e di un percorso cromatico in cui le aree geografiche sono distinguibili dal colore della pavimentazione, la ricca e complessa collezione esposta può essere facilmente compresa ed apprezzata dai visitatori. Su un piano mezzanino che circonda sostanzialmente la galleria principale (*les galeries suspendues*) vengono realizzate le mostre temporanee che rappresentano una componente fondamentale dell'offerta museale.
Il museo dispone inoltre di un Auditorium, di una sala lettura, di diverse aule per la didattica, di due teatri, di un ristorante, di un bookshop, nonché di un deposito organizzato secondo una struttura molto innovativa che permette di ottimizzare

non solo le attività di ricerca, ma anche tutte le attività per la tutela e la conservazione delle opere.
Nell'Area Oceanica la collezione è costituita da oggetti legati alla storia coloniale francese, i più antichi dei quali risalgono al XVII secolo. Nel tempo le diverse acquisizioni, di statue, dipinti, quaderni di viaggio hanno arricchito la collezione (in tal senso va ricordato che tra le attività del museo riveste un ruolo fondamentale la continua attività di acquisizione di nuove opere finalizzata ad aumentare il valore culturale e storico delle collezioni).
L'Area America è organizzata intorno al confronto tra America attuale e America pre-colombiana, in un percorso che cerca di trovare spunti di riflessione per l'individuazione di una cultura amerinda.
La sezione della collezione dedicata all'Asia comprende oltre 58 mila oggetti di cui oltre 850 esposti. Il percorso si sviluppa intorno ad un nucleo centrale di vetrine dove sono presentati i costumi tipici delle popolazioni asiatiche mentre il resto dell'esposizione segue un criterio geografico: dalle regioni dell'est verso quelle dell'ovest. Una sezione è dedicata a identificare l'omogeneità del continente: il "filo d'arianna" è costruito intorno al teatro e all'utilizzo delle ombre cinesi come forma di spettacolo.
Nell'Area Africa il percorso espositivo ha cominciato ad essere progettato dai ricercatori dell'Ex Museo dell'Uomo e del Museo Nazionale di arti Africane e Oceaniche a partire dal 1999. Il percorso offre due differenti approcci: un percorso espositivo e un percorso tematico, che permette di scoprire le opere attraverso la contestualizzazione mediante supporti multimediali e documenti audiovisivi.
E' da sottolineare l'importanza della raccolta di strumenti musicali, con oltre 8.000 pezzi, che rappresenta una delle più importanti collezioni a livello europeo e la rilevanza della collezione tessile, costituita da oltre 25 mila pezzi.
Tutti gli oggetti, sia quelli esposti sia quelli in deposito, sono archiviati e digitalizzati. Inoltre è possibile effettuare una visita interattiva del museo direttamente dal sito internet.
Parte della collezione del museo Quai Branly, costituita da 120 opere, è esposta all'interno del museo del Louvre, nel c.d. "pavillon des sessions". Questa collaborazione mira a dare pari dignità all'arte classica e all'arte primitiva del resto del mondo, che insieme ricostruiscono oltre seimila anni di civiltà globale.
Ogni anno vengono organizzate, infine, diverse esposizioni temporanee sia autoprodotte sia in partenariato con altre istituzioni museali.
Va infine ricordata l'importante vocazione del museo alla cooperazione e al partenariato con un ampio ventaglio di istituzioni appartenenti anche ad ambiti non strettamente appartenenti al mondo della cultura e della ricerca (ad esempio, il Ministero degli Affari Esteri e la Commissione Europea).

Informazioni generali			
Nome	Musée du Quai Branly		
Indirizzo	Rue de l'Universitè 22 75343 Paris		
Anno di fondazione	2006	*Tipologia di istituto*	Musei a pagamento (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)
Categoria	Musei artistici (secondo il Dossier Musei Touring Club Italiano 2009)		
Caratteristiche giuridiche del museo			
Stato giuridico	Istituto pubblico amministrativo	*Natura*	pubblica
Proprietà	Stato		

Statuto	si	*Regolamento*	Sì	*Carta dei servizi*	No

Collezioni			
Tipologia	varia	*Numero beni esposti*	3500
Beni esposti/beni nei depositi (%)	3500/300 000		

% Beni esposti inventariati	100%	Catalogati	100%	Digitalizzati	100%
% Beni non esposti inventariati	100%	Catalogati	100%	Digitalizzati	100%

Informazioni relative al servizi pubblico	
Orari di apertura	Martedì, mercoledì e domenica dalle 11 alle 19. Giovedì, venerdì e sabato dalle ore 11 alle ore 21.
Prezzi dei biglietti	Intero € 8,50 Ridotto € 6,00 Mostre temporanee: intero €7, ridotto € 5 Biglietto cumulativo (esposizione temporanea + esposizione permanente): intero€10, ridotto €7 Pass Quai Branly (garantisce un accesso illimitato al museo): €35, opzione duo € 50, collettivo (oltre 10 persone) €25, pass giovani (18-25anni) €15, insegnanti e ricercatori €15.
Categorie ad ingresso gratuito	Accesso gratuito alla collezione permanente, alle esposizioni temporanee e alla galleria giardino: la prima domenica del mese, gli amici del museo, i titolare del pass Quai Branly, gli amici del museo, i ragazzi sotto i 18 anni, i disoccupati da almeno sei mesi, gli studenti della scuola del Louvre, o gli studenti inscritti ai programmi di insegnamento del museo e residenti alla città internazionale delle Arti, grandi invalidi di guerra, persone portatrici di handicap, giornalisti, membri dell'ICOM, ICOMOS, IAA e AICA, i titolari della Carta Cultura, del multipass, della carta della Casa degli artisti o della carta professionale del comitato regionale del turismo. Accesso gratuito solo per l'esposizione permanente: giovani tra i 18-25 anni residenti in Europa, guide del RMN, insegnanti aventi il pass educazione, guide ed interpreti riconosciuti a livello nazionale, titolari della carta musei di Parigi, titolari della carta di ricercatori del museo Quai Branly, membri delle società mecenati.
Categorie ad ingresso ridotto	Tariffa ridotta per la collezione e l'accesso alle esposizioni temporanee nella galleria giardino: gruppi composti da più di 10 persone, titolari della carta famiglie numerose. Tariffa ridotta per le attività culturali: titolari del pass Quai Branly, amici del museo, bambini al di sotto dei 18 anni, gruppi di oltre 10 persone, titolari della carta famiglia numerosa.

Principali caratteristiche organizzative	
Numero di dipendenti ed altri collaboratori	Circa 200 dipendenti diretti e 200 con contratto *id facility* service

% Direttivi e amministrativi	85,8%	% Tecnici	14,2%	% Esecutivi (custodi)	0

Principali caratteristiche economico finanziariarie:					
% Finanziamento pubblico	74,32%	Ricavi da biglietti e vendita di prodotti e servizi	11,05%	Donazioni e Sponsor	6,09%
Altro: 8,54% (di cui 2,56% da prodotti finanziari)					

Numero di visitatori	1.400.000

% gratuiti	44%	Interi %	n.d.	% ridotti	n.d.

% Provenienza città:	Parigi 24%	% nazione	84% Francia	% estero	16% prevalentemente

					Europa e Stati Uniti.

3.3.6.3. LA DIDATTICA PRESSO IL QUAI BRANLY

Caratteristiche principali della funzione

"*Le musée du quai Branly a placé l'information scientifique et la documentation au coeur du projet muséal*"[32]. Questa dichiarazione di fatto declina la *mission* della funzione di didattica nel museo di Quay Branly che è strettamente legata al concetto stesso con il quale è stata concepita l'istituzione museale: creare un grande luogo di ricerca e diffusione della conoscenza scientifica sull'arte e sulle civiltà dei popoli primitivi, evidenziandone le caratteristiche e i punti di contatto in relazione ai grandi temi della vita. In tal senso è stata realizzata una grande città culturale e scientifica a vocazione pluridisciplinare, una istituzione originale che è, al medesimo tempo, un museo, un centro culturale e un luogo di ricerca e di insegnamento. In relazione a questa impostazione di istituzione culturale, molto differente da quella tipica dei musei antropologici, vengono quindi progettate e realizzate le attività di didattica indirizzate al pubblico; l'obiettivo è quello di aumentare la conoscenza di questo straordinario tesoro artistico sia per il mondo della ricerca, sia per il vasto pubblico interessato al tema per il quale sono stati realizzati un insieme complesso di prodotti didattici e di *edutainment* che permettano la riduzione della "distanza" tra visitatori e opere. In tal senso per le attività didattiche sono ricondotte a due filoni:

- attività didattiche indirizzate al mondo della ricerca e dell'università di cui si occupa direttamente il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento[33];
- attività più divulgative accessibili al grande pubblico, di cui si occupa il dipartimento della comunicazione e della mediazione culturale.

La progettazione dei prodotti didattici, in particolare per quelli dedicati al pubblico generico, segue sostanzialmente l'approccio tipico dei musei di terza generazione (c.d. "musei virtuali") che prevede di:

- stabilire una interazione tra opere e visitatore;
- strutturare percorsi di visita flessibili;
- contestualizzare le opere esposte nell'ambito storico-cultura in cui sono state prodotte;
- utilizzare simultaneamente diversi canali mediali (testi, immagini, suoni e filmati) allo scopo di favorire una comprensione globale dell'esposizione.

---

[32] Musée du quai Branly, rapport d'activité 2008.

[33] Tenuto conto del focus della presente analisi di benchmark indirizzato alla identificazione di buone pratiche relative alle attività didattiche per il grande pubblico, il rapporto si concentra su questa tipologia di offerta. Tuttavia anche per l'attività di ricerca, strettamente collegata con l'attività di valorizzazione didattica delle collezioni, sono state sviluppate alcune linee di attività:

- Un partenariato con il CNRS (Centro Nazionale di Ricerca Scientifica) per la costituzione di un gruppo di studio di livello internazionale (GDRI), coordinato dal dipartimento del museo;
- L'organizzazione di colloqui, conferenze e seminari tematici;
- Un insieme di risorse per l'accoglienza di ricercatori e di finanziamenti per dei progetti specifici;
- Una gamma di attività editoriali e di strumenti pedagogici innovativi.

Nella esperienza del Museo di Quay Branly lo sviluppo dei contenuti di didattica e edutainment sono anche una conseguenza della genesi del museo stesso; infatti i prodotti sono realizzati potendo contare non solo sulla ricchezza delle collezioni rivenienti dal Museo dell'Uomo e del Museo nazionale di Arte africana e dell'Oceania, ma anche sul ruolo, riconosciuto al museo, di "dipartimento" del Ministero della ricerca dedicato agli studi dell'arte dei popoli primitivi. Ed è proprio dalla forte interazione tra la ricchezza informativa derivante dalla continua attività di ricerca sulle collezioni e dall'utilizzo di forme di comunicazione innovative che permettono di agire su tutti i canali del processo di apprendimento, nasce una insieme di prodotti di didattica veramente ricco e diversificato che fa del Museo di Quay Branly un caso di successo in relazione alla funzione indagata.
Le principali attività didattiche per il visitatore che caratterizzano l'offerta di Quay Branly sono:

- visite guidate: nel 2008 sono state proposte al pubblico quattordici tipologie di visita differenziate per tema specifico. In particolare, per quanto riguarda le collezioni permanenti, vengono offerte visite generali ("*découverte général*"e, "*visite architecturale*"), visite specifiche per ogni area geografica e visite caratterizzate per tema antropologico trasversale (es. la morte, l'idea del bello, i riti di iniziazione, ecc.). Queste visite specifiche vengono proposte in orari particolari quali l'ora dell'aperitivo nel fine settimana. Inoltre vengono realizzate due "visite gioco" («*Le secret du masque» e «Safari»*) destinate alle famiglie dove si intrecciano la dimensione didattica e la dimensione ludica;
- materiali audiovisivi sul sito internet: si sta realizzando una politica di realizzazioni di una serie di "esposizioni virtuali" per la preparazione e l'accompagnamento alla visita, organizzate nell'ambito delle tematiche proprie del museo, attraverso la produzione di materiali audiovisivi disponibili sul sito internet (il contratto di performance siglato tra il Ministero della cultura e il Museo prevede un obiettivo specifico in termini di crescita annuale del numero delle visite al sito). In particolare si segnala la « visita flash » che propone una selezione di opere del museo presentate in vista tridimensionale. Inoltre le conferenze e i seminari realizzati presso il museo sono poi disponibili in modalità podcast;
- laboratori didattici sia per adulti che per i bambini (in particolare durante le vacanze scolastiche, vengono attivate diverse attività e laboratori gratuiti per attrarre e fidelizzare i giovani). Tra le diverse proposte si segnalano gli stage su tessuti e tintura, gli "*ateliers*" per famiglie o per bambini («*Du coquillage à la plume», «Doudou», «L'autre jouet», «L'énigme de la momie péruvienne», «Peindre le rêve*»);
- programmazione di conferenze, di incontri di "mediazione culturale" (anche serali) e degustazioni sempre collegate alle culture di riferimento del museo;
- programmazione teatrale: presso il Teatro intitolato a Claude Levi-Strauss viene realizzata una importante programmazione di eventi teatrali dedicati ai temi propri del museo ed indirizzati ai diversi target di visitatori;
- programmazione musicale: nella sala di musica vengono realizzati concerti dedicati alle produzioni delle aree geografiche di riferimento indirizzati, anche in questo caso, ai diversi target di visitatori;

- programmazione cinematografica: in tal senso il museo persegue una politica di coproduzione della serie di documentari "*Arts du mythe*" (tre episodi prodotti nel 2008 e tre nel 20099 e la collezione di film etnologici "*L'usage du monde*" (tre film prodotti nel 2008, due nel 2009).

Sono inoltre state progettate delle audio guide coerenti con le intenzioni del percorso museografico. Infatti proprio la peculiarità della struttura del museo, che non prevede separazioni fisiche tra le diverse sezioni geografiche, può rendere difficile la comprensione percorso espositivo e, quindi, l'intenzione che è dietro il museo stesso. L'offerta di audioguide propone tre percorsi audioguidati permanenti: il primo, denominato «collections» (in cinque lingue), presenta le collezioni delle cinque aree geografiche separatamente, il secondo è destinato alle famiglie («famille» in francese e inglese) e, infine, il percorso tattile «rivière» (in francese) per chi i visitatori con deficit di vista. Inoltre è stato predisposto un prodotto specifico per i visitatori con deficit uditivi. Vengono inoltre realizzate audio guide per accompagnare il visitatore anche nelle mostre temporanee.
Inoltre per favorire la comprensione e l'informazione scientifica e artistica relativa al percorso espositivo, oltre ad un depliant informativo gratuito che esplicita la logica espositiva, si stanno sviluppando nuovi contenuti informativi e modalità di diffusione degli stessi mediante diversi dispositivi che già ora garantiscono oltre 70 ore di programmi multimediali tattili e suoni integrati nel percorso espositivo (docce sonore).
Va infine aggiunto che il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento si occupa della gestione dell'Università popolare dove vengono organizzati corsi (anche se non è possibile rilasciare titoli), seminari di livello internazionale, oltre che ospitati studenti per periodi di ricerca.
Appare evidente che l'offerta di prodotti è particolarmente diversificata ed innovativa essendo utilizzati molteplici forme di linguaggio e tecniche narrative volte a favorire la comprensione e i contenuti scientifici e artistici delle collezioni. In questo senso assumono rilevanza anche la *médiathèque* che ospita eventi, incontri, seminari e presentazioni di opere. La mediateca ha il compito specifico di valorizzare le fonti documentali collegate alle collezioni; costituita da tre poli (archivi, biblioteca, iconoteca), la mediateca sviluppa i suoi servizi di diffusione delle conoscenze in quattro spazi pubblici dedicati: tre spazi fisici (*salle de documentation, bibliothèque étude et recherche, salon de lecture Jacques Kerchache*) e uno spazio virtuale (spazio di documentazione scientifica sul sito web del museo).
Un sistema così ricco di offerta di prodotti didattici permette di raggiungere una differenziazione che favorisce la comprensione del museo per i diversi target di pubblico e rafforza la fidelizzazione dei visitatori. Si deve in merito tener conto che, in considerazione della natura e dei contenuti del museo e a differenza delle altre grandi istituzioni museali parigine, il pubblico è costituito prevalentemente da francesi e dunque il bacino di utenza non corrisponde, se non in piccola parte, al grande flusso turistico di Parigi. Si consideri che, seppur il museo si trovi nelle vicinanze della Torre Eiffel, sono pochissimi i turisti che entrano a Quai Branly una volta visitato al più famoso monumento parigino.
In questo senso il museo ha una articolata politica volta alla fidelizzazione del pubblico. Tale politica si basa su una offerta articolata che va dagli sconti per visite successive, alla vendita di pacchetti di visite guidate (ad esempio, le visite

relative alle diverse aree geografiche) ed altri prodotti didattici, alla partecipazione del museo alla card per gli eventi di Parigi, alle visite serali destinate ai giovani dai 18 ai 25 anni.
Infine, va sottolineata la ricerca continua del miglioramento dell'offerta didattica e, più in generale, della comunicazione verso il pubblico; in funzione di questa ricerca si realizzano sistematicamente indagini statistiche per capire i bisogni e la soddisfazione dei visitatori. In queste indagini si pone l'attenzione sulla relazione tra profilo del visitatore (nazionalità, genere, professione, livello di educazione, età, tipologia di visita, fidelizzazione, soddisfazione, ecc.) e offerta museale. A tal fine il pubblico viene regolarmente monitorato attraverso la somministrazione di questionari somministrati ed elaborati da parte di una società specializzata (Test) si occupa di questo servizio. Il questionario è diviso in due parti, una parte fissa per la conoscenza del pubblico e della sua soddisfazione ed una parte variabile. La parte variabile viene modificata ogni sei mesi per indagare particolari temi (ad esempio, l'offerta multimediale, la didattica, ecc.).

Organizzazione
L'elemento fondamentale che declina il modello operativo del museo è un contratto di performance sottoscritto tra il museo e il Ministero della cultura, basato su obiettivi di frequentazione, di conservazione e miglioramento delle collezioni e di equilibrio economico (incassi). Il Ministero definisce gli obiettivi da perseguire su un orizzonte triennale (come ad esempio numero di visitatori, opere di restauro della collezione, prestiti a livello internazionale, capacità di autofinanziamento, ecc.), poi ogni sei mesi viene inviato al Ministero un report per monitorare l'andamento di questi obiettivi; nel caso in cui gli obiettivi non vengano raggiunti il Ministero può applicare sanzioni finanziarie (riduzione del contributo al funzionamento). Gli obiettivi relativi alla frequentazione sono declinati rispetto a quattro elementi:

- frequentazione;
- diversificazione del pubblico (es. il Quai Branly ha l'obiettivo di aumentare il numero di visitatori stranieri);
- fidelizzazione (un visitatore si ritiene fidelizzato quando si riesce a far tornarlo tornare ogni anno);
- diffusione della conoscenza.

La strutturazione e l'erogazione dei prodotti di didattica e edutainment assume dunque un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi di performance dell'istituzione museale nel suo complesso. Ed è per questo motivo che il processo di progettazione dei prodotti di didattica si realizza mediante la forte collaborazione tra diversi dipartimenti che costituiscono la struttura organizzativa del museo; in particolare - considerato che le scelte in merito alla struttura dell'esposizione sono di competenza dal Dipartimento del Patrimonio e delle collezioni che ha tra le proprie competenze la conservazione[34] e della presidenza del

---

[34] La missione del Dipartimento del patrimonio e delle collezioni è centrale rispetto a tutta l'organizzazione museale: questo dipartimento si occupa dell'arricchimento (nel 2008 sono stati acquisiti 1.126 nuovi oggetti e 5.000 opere per la mediateca di cui molte fotografiche), della conservazione (conservazione preventiva, restauro

museo - il Dipartimento della educazione e della comunicazione ha il compito di rendere le esposizioni quanto più fruibile possibile, in termini di contenuti informativi, da parte delle diverse tipologie di visitatori. Di conseguenza è compito del Dipartimento della educazione e della comunicazione di ideare e proporre la tipologia di prodotti da realizzare; successivamente lo stesso Dipartimento della educazione e della comunicazione, in collaborazione del Dipartimento dello sviluppo culturale, definisce i contenuti e le caratteristiche del prodotto. Infine la realizzazione vera e propria viene data in outsourcing, sotto la supervisione tecnica del dipartimento dello sviluppo culturale.
Di fatto il Dipartimento della educazione e della comunicazione gioca un ruolo fondamentale nell'ambito della organizzazione dell'offerta di servizi didattici al pubblico. In funzione di tale compito il Dipartimento della educazione e della comunicazione ha la seguente struttura organizzativa: al dipartimento fanno capo dieci persone, tutti con contratti pubblici (del Ministero della Cultura) delle durata di tre anni. L'età media dei dipendenti è molto bassa (circa 27 anni). Tutto il personale ha una specializzazione in management culturale ovvero in marketing. Fina dalla costituzione del dipartimento l'obiettivo è stato quello di costruire una struttura snella con personale molto motivato e qualificato.
All'interno del dipartimento si possono individuare tre team: uno che si occupa dell'informazione al pubblico, uno che ha il compito della mediazione culturale (es. organizzazione delle attività) e un terzo gruppo che si occupa del coordinamento delle varie attività e della gestione del rapporto con la società responsabile del servizio visite guidate. In tal senso si osserva che Quai Branly è il primo museo francese ad aver esternalizzato tutti i servizi di accoglienza al visitatore (accoglienza, biglietteria, pulizia, sicurezza) mediante un contratto di *facility service* con un'unica società. Anche il servizio di visite guidate è dato in gestione ad una società esterna così come tutti i servizi museali aggiuntivi (bookshop, parcheggio, ristorante vengono gestiti da altre tre società).
In generale i contenuti delle visite guidate, dei laboratori e degli altri prodotti didattici sono forniti dal museo, mentre la realizzazione è delegata a società esterne. Il museo ha definito e formalizzato un processo strutturato per fasi successive al fine di controllare i contenuti informativi trasmessi ai visitatori:

1. il Dipartimento della educazione e della comunicazione insieme agli altri dipartimenti (Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e Dipartimento dell'educazione e insegnamento) individua le linee guide e i prodotti per l'attività didattica;
2. la società esterna, date le linee guida, sviluppa il contenuto;

---

oggetti, gestione depositi interni e esterni), dello studio e della diffusione delle opere (organizzazione degli spazi espositivi, consultazione delle collezioni conservate nei depositi). Questo dipartimento è strutturato per unità patrimoniali ripartite per aree geografiche e tematiche trasversali e dalla mediateca. Si deve inoltre osservare che Quai Branly è una delle poche istituzioni museali francesi ad essere dotata al proprio interno di un laboratorio di conservazione e restauro. Tra le attività principali in corso (data anche la recente costituzione del museo) è il completamento dell'inventario delle collezioni ospitate. Oltre alle attività di studio e ricerca, il dipartimento gestisce anche le acquisizioni e l'attività di prestito (solo nel 2008 sono state prestate 1.083 opere a 33 differenti istituzioni).

3. il Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento supervisionano il contenuto, apportando modifiche, fino alla definizione finale del contenuto stesso;
4. il personale coinvolto nella realizzazione del prodotto didattico (ad esempio, le guide) ha quindi il compito di adattare il contenuto alle differenti tipologie di pubblico. In questo senso è fondamentale la formazione specifica erogata verso il personale, anche esterno, coinvolto nell'offerta di servizi didattici.

L'essere responsabile dei contenuti di tutte le attività di divulgazione garantisce un linguaggio comune, condiviso e soprattutto caratterizzante della struttura Quai Branly. La gestione di un complesso insieme di prodotti di didattica ed *edutainment* realizzati attraverso un linguaggio comune richiede la presenza di operatori specializzati e di strumenti e spazi specificamente destinati.

Da un punto di vista operativo il servizio di visite guidate è affidata in appalto per ad una società terza per una durata di quattro anni (recentemente è stato rifatta la gara d'appalto, vinta dalla stessa società). Ha assunto particolare rilevanza - per il buon esito della relazione tra museo e società concessionaria e per garantire la qualità del servizio - la struttura del contratto di servizio, molto completo e dettagliato, che presuppone il forte coinvolgimento della società concessionaria nel raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi.

In relazione al personale coinvolto, si osserva che le guide sono reclutate dalla stessa società concessionaria ed hanno tutte un diploma nazionale per esercitare questa professione. In particolare le guide hanno un'alta formazione in storia dell'arte e, a causa della specificità dei contenuti del Quai Branly, nel loro percorso di studio hanno ottenuto una specializzazione in arte primitiva.
Per quanto riguarda la formazione professionale, il Dipartimento di comunicazione si occupa di formare le guide in collaborazione con il Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e con il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento, in modo di assicurare una preparazione adeguate alle esigenze informative dei visitatori. È stato comunque sottolineato che il servizio visite guidate ha sempre ben funzionato, non si sono mai registrate lamentele.

Tale processo formativo gestito dalle professionalità del museo rientra in una più generale politica di coinvolgimento del personale esterno (che rappresenta la metà delle risorse umane del museo) nell'identità e nella missione del museo stesso. I corsi di formazione spesso sono focalizzati sugli aspetti relazionali.

In generale, si ritiene che sia molto importante che i servizi di accoglienza siano gestiti da una sola società (non le visite guidate). La relazione tra museo e società concessionaria è gestita mediante l'individuazione di un manager della società concessionaria che ha il compito di coordinare tutti i servizi insieme al management del museo. Il fatto che i servizi di accoglienza e di tutti gli altri servizi al visitatore siano gestiti mediante esternalizzazione richiede una importante attività di controllo sull'operato del gestore. Il controllo vene realizzato direttamente dal museo oppure è affidato a società esterne; in particolare una società controlla che siano rispettati i requisiti formali stabili nel

contratto, un'altra società, invece, fa controlli casuali nei panni di un visitatore. Se i requisiti non vengono rispettati dalla società che gestisce i servizi di accoglienza questa potrà incorrere in sanzioni pecuniarie: il museo potrà non pagare il canone per il servizio prestato.

Altro aspetto organizzativo rilevante è dato dalla ricca presenza di spazi dedicati alla didattica (la mediateca, il teatro, i laboratori, ecc.); naturalmente la recente progettazione del museo ha favorito la realizzazione di tali appositi spazi secondo una filosofia moderna di museo.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa generale del museo si osserva che Quai Branly è, in termini di dipendenti, un piccolo museo statale in quanto ha solo 200 dipendenti. Come già osservato, la doppia tutela di cui il museo beneficia (Ministero della Cultura e Ministero della ricerca) ha influenzato la struttura organizzativa: l'organigramma è strutturato infatti intorno a due grandi dipartimenti, uno per la conservazione del patrimonio, l'altro che si occupa della ricerca e dell'insegnamento. In questi due dipartimenti sono concentrate le risorse umane dipendenti dai due ministeri. Le altre 200 persone che lavorano nel museo (tra le quali buona parte di quelle coinvolte nella erogazione dei servizi di didattica, lavorano per conto delle società terze nell'ambito del contratto di servizio. In particolare sono infatti esternalizzati tutti i servizi di sicurezza, accoglienza, didattica, pulizia grazie ad un contratto di *facility service*. Per quanto riguarda gli altri servizi per i visitatori di Quai Branly (gestione del ristorante, del parcheggio e del bookshop) sono dati in gestione a terzi (tre società differenti) a fronte del pagamento di una quota di concessione annuale. Questa quota è composta da una cifra fissa e una cifra variabile (*royalty*) legata al volume d'affari. I servizi aggiuntivi, tuttavia, ancora non sono integrati nell'offerta culturale del museo (non esiste ancora un pacchetto).

Per disciplinare il complesso sistema di relazioni il museo si è dotato di un regolamento interno e di un regolamento per i servizi al pubblico esterno. Tuttavia al momento della intervista ancora non è stata introdotta una "Carta dei servizi" perché si ritiene che, essendo gli stessi servizi affidati in gestione a un concessionario esterno, è il contratto stesso a definire le caratteristiche qualitative e quantitative del servizio.

Risorse finanziarie
Il ciclo delle risorse finanziarie si basa su una forte autonomia gestionale. In particolare tutti i ricavi sono imputati direttamente al museo.
In generale tutti gli anni il Ministero della Cultura ed il Ministero della Ricerca definiscono un budget annuale complessivo per il museo (contribuzione pubblica); in seguito la Direzione Generale divide il budget tra i diversi dipartimenti in funzione dei diversi obiettivi interni coerenti con quanto previsto dal contratto di performance.
I singoli dipartimenti sono liberi di proporre progetti, ma è la Direzione Generale a dare la priorità ai diversi progetti. Nel caso in cui il progetto non abbia la copertura finanziaria sulla base della delle decisioni della Direzione Generale, i dipartimenti possono ricercare direttamente sponsorizzazioni e potenziali

donazioni dei mecenati al fine di coprire i costi di progetto; anche questi introiti devono comunque essere autorizzati dalla Presidenza (che coordina la strategia di fund raising) e dalla Direzione Generale.
La gestione del budget dipende quindi essenzialmente dalle priorità individuate dalla Direzione Generale e questo inevitabilmente influenza la possibilità di sviluppare prodotti didattici per i visitatori.
In relazione alle strategie di raccolta delle risorse (in una fase caratterizzata dalla costante contrazione degli stanziamenti pubblici) la ricetta utilizzata da Quai Branly è quella di cercare di operare in tre direzioni:

- progressivo incremento delle entrate derivanti dai servizi al pubblico (bigliettazione, prodotti didattici, prodotti editoriali, ecc.);
- sviluppo del mecenatismo;
- commercializzazione delle esposizioni a livello internazionale.

In generale non è stata definita una strategia di fund raising (tale elemento è da ascriversi alla recente apertura del museo), tuttavia viene utilizzato un *set di strumenti* per raccogliere fondi. In questi termini è molto importante il ruolo di una rete informale di partner istituzionali che permettono lo scambio di esposizioni temporanee.

La Direzione del museo è consapevole che non sarà mai possibile raggiungere il piano autofinanziamento dell'attività in quanto si tratta sempre di patrimonio culturale che ha costi di gestione particolarmente elevati; lo Stato non può dunque essere svincolato dalla tutela, benché sia necessario e possibile aumentare il livello di autofinanziamento. In questo momento il museo, come tutte le organizzazioni non profit, sta scontando la crisi finanziaria mondiale e ne è una conferma il fatto che le donazioni nell'ultimo anno sono diminuite. Anche la recente introduzione della gratuità per i giovani tra i 18 e 25 anni ha avuto un forte impatto sui ricavi da bigliettazione che sono scesi del 25%: infatti una grossa "fetta"di visitatori di Quai Branly è compreso in questa fascia di età.

In prospettiva dunque uno degli asset da potenziare è l'utilizzo delle sale del museo per eventi di soggetti privati (attualmente solo i mecenati possono accedere all'utilizzo degli spazi interni al museo a prezzi "simbolici").

Per quanto riguarda i sistemi di controllo del ciclo finanziario, tutti i mesi una società esterna controlla la contabilità del museo, anche se il controllo è fatto anche internamente.

Qualità ed innovazione

Per quanto riguarda l'innovazione si preme sottolineare che la stessa offerta di prodotti di didattica è progettata per differenziare l'esperienza di visita del museo da quella tipicamente proposta presso istituzioni museali più tradizionali. La continua ricerca di interazione tra modelli di visita differenziati, eventi correlati alle tematiche espositive (spettacoli teatrali, cinema, incontri, seminari, laboratori, stage, convegni, ecc.) e utilizzo di strumenti di ICT rende l'insieme proposto al visitatore particolarmente innovativo. Peraltro questa innovazione assume ruolo strategico anche in considerazione del fatto che il museo, a differenza delle altre

grandi istituzioni museali parigine, può contare solo parzialmente sui flussi turistici, mentre deve puntare fortemente alla fidelizzazione degli utenti della città e del resto della Francia. In questo senso si investe molto sullo sviluppo di una offerta di servizi e attività tale da attrarre diverse tipologie di pubblico (ricercatori, bambini, adulti, ecc.). In tal senso particolare attenzione viene posta sulle fasce più giovani di utenza: ad esempio nei programmi del museo c'è l'idea di sviluppare un'applicazione i-pod o un'applicazione mp3 che permetta di mettere a disposizione degli utenti più legati a questi strumenti un "compagno" di visita multimediale.

Ma le innovazioni più rilevanti sono forse da ricercare dal profilo gestionale e organizzativo del museo. In particolare è stata più volte sottolineata la scelta di gestire i servizi di accoglienza mediante esternalizzazione con un singolo contratto di *facility service* (gestore unico). Quai Branly è infatti il primo museo statale francese ad utilizzare tale formula. Questa scelta gestionale permette sia una maggior efficienza che una migliore efficacia, facilitando peraltro la gestione del rapporto tra direzione e strutture sindacali. Infatti questa scelta permette di avere poco personale interno (200 dipendenti che corrispondono al 50% del personale totale). Questa scelta gestionale ha prodotto una forza lavoro molto giovane e dinamica.

Anche le scelte sulla struttura contrattuale dei dipendenti hanno influito sulle caratteristiche del risorse umane che lavorano presso il museo: la maggioranza (90%) dei dipendenti è stata contrattualizzata recentemente con una formula contrattuale flessibile (contratti a tempo determinato di 3 anni). Altra scelta strategica adottata dal museo è quella di avere ai vertici della struttura non dei conservatori, ma degli esperti in public management. Questa scelta, all'inizio molto dibattuta, si è poi dimostrata vincente. Tuttavia per garantire equilibrio tra "mercato" e ricerca, i Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento afferiscono direttamente al Presidente, senza passare dal direttore generale; questo avviene per garantire una maggiore autonomia alle strutture più prettamente scientifiche.
Come elemento di innovazione va poi segnalata la tecnologia all'avanguardia utilizzata per la conservazione dei beni e soprattutto il programma di conservazione programmata.
Infine va sottolineata la gestione del museo mediata attraverso una logica di progetti: tutta l'organizzazione è incentrata sulla definizione di singoli progetti. L'attività del museo risulta meglio scandita e dinamica. Esistono progetti per tutti gli ambiti dalla gestione della collezione, all'ambito finanziario al settore educativo.

3.3.6.4. LA DIDATTICA NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

E' stata notata, presso il sito archeologico di Mérida, una pratica particolarmente interessante, che riguarda il prestito di materiale educativo alle scuole, perché le utilizzino durante la visita del sito. In questo sito, infatti, ad ogni scolaresca viene svolta una piccola lezione propedeutica alla visita, durante la quale i giovani visitatori vengono messi nelle condizioni di comprendere i messaggi e la storia del

sito di Mérida. In questa lezione, vengono poi distribuiti dei piccoli opuscoli e dell'altro materiale a carattere informativo, che aiuta i ragazzi nel comprendere la visita culturale e i vari monumenti che si troveranno a visitare lungo il percorso archeologico.

Nel caso del MART sono state descritte le numerose attività di laboratorio e didattica, soprattutto con i bambini delle scuole primarie: le attività (giochi, ricostruzioni delle opere secondo gli stili degli autori, rappresentazioni teatrali dei contenuti e delle forme delle opere) si svolgono in spazi ad hoc, costituiti da un'arena-palco, in cui i bambini possono giocare, rappresentare spettacolini ed essere spettatori di animazioni eseguite al suolo. Questa sala grande, posta al centro dell'area didattica, è circondata da sale didattiche, di dimensioni varie, in cui sono disponibili diversi materiali e strumenti (pennelli, colori e supporti di vario tipo) per lo sviluppo della creatività dei più piccoli. Le sale sono molto luminose, perché tutte esposte da un lato verso la terrazza. Le particolarità delle attività didattiche sono rintracciabili nella pianificazione del calendario di attività (che segue anche il corso delle mostre temporanee, arricchendo così il programma didattico di spunti sempre nuovi per i bambini) e nella formazione dei formatori, ovvero di attività rivolte direttamente agli insegnanti (si tratta di corsi brevi, erogati in collaborazione con altri soggetti specializzati), per trasferire loro una conoscenza specifica sulla didattica museale. Le attività dell'area didattica prevedono anche la pubblicazione di materiale per i bambini e di materiale dei bambini, realizzato cioè con il contributo significativo dei bambini – chiamati a rappresentare un tema particolare – arricchito da un commento di uno o più esperti (psicologi dell'infanzia, esperti di didattica museale,…).

Sebbene la funzione non era oggetto di indagine presso il V&A museum, passeggiando per i corridoi dell'esposizione permanente non si è potuta non notare la grande presenza di giovani studenti dei college inglesi che, in molti casi, erano posizionati di fronte alle opere nell'intento di ridisegnarne le forme. Il grande coinvolgimento delle scuole, alle quali è dedicata una specifica politica di attrazione (cfr. capitolo del V&A Museum), è certamente uno degli elementi più interessanti dell'esperienza inglese.

3.3.6.5. DIDATTICA MUSEALE: PRATICHE REPLICABILI

Le analisi precedenti hanno offerto numerosi spunti di interesse per le attività di didattica museale.
In particolare l'analisi del *benchmark* Quai Branly ha evidenziato come lo sviluppo di servizi e prodotti diversificati di didattica e edutainment permettono di attrarre e fidelizzare il pubblico specialmente nei casi in cui il bacino di utenza rappresentato dai cittadini del territorio di riferimento assume rilevanza strategica (in altre parole, gli strumenti di didattica diventano un motivo di frequentazione della struttura museale). In merito sono individuate le seguenti pratiche replicabili in tale ambito:

- differenziazione dei percorsi di visita mediante la strutturazione di visite guidate diversificate per tematica e contenuti: accanto alle visite guidate a carattere "generale" si possono realizzare visite specifiche caratterizzate da

temi trasversali che possono proporre un percorso di visita ogni volta differente. Queste tipologie di visita guidata possono essere proposte in orari particolari di interesse per particolari target di pubblico. Inoltre si possono strutturare visite guidate per particolari tipologie di visitatori quali le famiglie e i bambini ("visite gioco" dove si intrecciano la dimensione didattica e la dimensione ludica);

- progettazione di una offerta di audio guide diversificata che permetta di facilitare la comprensione del percorso espositivo eventualmente strutturando "sottopercorsi" per tematiche specifiche; in tal modo accanto alla classica visita generale, spesso lunga e faticosa, si possono proporre visite "parziali" - più agili e leggere – il cui filo conduttore sia una tematica trasversale, ovvero audio guide con contenuti particolari destinate a specifiche categorie di visitatori (bambini, differentemente abili, ecc.);
- realizzazione di "esposizioni virtuali" per la preparazione e l'accompagnamento alla visita, organizzate nell'ambito delle tematiche proprie della struttura museale, attraverso la produzione di materiali audiovisivi disponibili sul sito internet;
- realizzazione di laboratori didattici sia per adulti che per i bambini funzionali a presentare il museo come un luogo di approfondimento di aspetti culturali collegati alle caratteristiche storiche, scientifiche ed artistiche delle collezioni mediante esperienze diverse rispetto alla semplice visita (si pensi a laboratori di scavo presso aree archeologiche);
- programmazione di cicli di conferenze, incontri e seminari non solo per esperti eventualmente corredati da degustazioni di prodotti eno-gastronomici collegati alla natura delle collezioni;
- programmazione teatrale e musicale che permettono di arricchire il contenuto informativo rispetto alle tematiche proprie del museo;
- da un punto di vista organizzativo, appare importante, nel caso di esternalizzazione della gestione dei prodotti didattici e di edutainment, seguire un percorso progettuale che preveda la forte integrazione tra l'impostazione dei contenuti espositivi e la realizzazione dei prodotti basata su un forte controllo del messaggio informativo e sulla formazione da parte delle strutture dedicate alla ricerca scientifica e artistica;
- la destinazione di importanti spazi museali alle attività didattiche collaterali alla visita.

Nel caso di Mérida, sono state rintracciate due pratiche di particolare interesse:

- il materiale preparativo alla visita delle scolaresche rilevato nel sito archeologico di Mérida;
- la grande presenza di studenti presso il V&A intenti nel disegnare le opere d'arte.

L'esperienza del MART in termini di didattica museale ha posto in evidenza la rilevanza di:

- spazi destinati specificamente alle attività didattiche, con sale grandi e sale di dimensioni varabili, secondo le attività da svolgere;
- presenza di personale qualificato;
- attività per i docenti (formazione dei formatori);

- pubblicazioni di materiale prodotto dai bambini;
- interazione tra attività formativa e mostre temporanee.

3.3.7. La funzione di organizzazione e gestione degli eventi temporanei e delle mostre

3.3.7.1. Organizzazione e gestione degli eventi temporanei e delle mostre: la scheda funzione

Le componenti della funzione
Mostre ed eventi rappresentano uno strumento importante per migliorare la conoscenza delle collezioni presso il grande pubblico e gli specialisti, per accrescere il tradizionale bacino di domanda di musei e gallerie, per valorizzare (esponendoli a rotazione, ad esempio) gli oggetti in deposito e in generale per conferire vitalità ed attrattività all'istituto museale.
Numerosi possono essere gli appuntamenti di richiamo che un museo può attivare e diverse sono state le soluzioni adottate negli ultimi anni dall'esperienza dei musei nazionali per attrarre nuovo pubblico o rafforzare la relazione con la domanda attuale dei musei. In Italia ciò ha significato, soprattutto per i musei di maggiori dimensioni, da una parte il ricorso a "mostre-evento", capaci di attrarre numerosi visitatori su scala nazionale o internazionale, dall'altra una crescente contaminazione delle forme espositive, capaci di integrare l'esposizione di opere visive, ad esempio, con manifestazioni musicali, multimediali, letterarie, ecc.
In relazione alla missione dei musei, in questa pluralità di eventi, le mostre costituiscono la più importante fonte di innovazione per la lettura dei fenomeni artistici, per l'arricchimento del pubblico dei visitatori e per la rivitalizzazione del rapporto tra museo e contesto territoriale (ciò vale anche in senso negativo, con riferimento ad esempio agli effettivi negativi attribuiti alle "mostre-evento").
Una mostra può essere definita come un'esposizione organizzata (di solito secondo un criterio tematico o storico) di oggetti, reperti, quadri, con una durata temporale limitata. La realizzazione di una mostra richiede generalmente lo sviluppo di due processi o fasi organizzative distinte e complementari:

1. *La scelta del tema*: ogni mostra prende le mosse da uno specifico progetto culturale, che mira tipicamente a valorizzare i risultati della ricerca storico-artistica (tipicamente condotta da studiosi e università) ritenuti coerenti con le finalità e l'identità del museo. Al contempo, il processo di pianificazione di una mostra si lega all'individuazione dei bisogni (attuali e potenziali) della domanda per costruire un "prodotto" in linea con le attese del pubblico. Tra i principali vincoli di coerenza cui la scelta del tema è sottoposto, sicuramente riveste un ruolo fondamentale l'adeguatezza delle mostre (e così anche degli eventi) – rispetto a contenuti e forme di comunicazione - alla collezione permanente esposta nel museo, così come alla storia del museo stesso.
2. *La progettazione dell'esposizione e delle attività collaterali*: una volta stabilito il tema della mostra, è necessario individuare un criterio espositivo (es. *storyline*), progettare gli allestimenti adeguati, formulare un piano educativo pertinente e individuare le migliori strategie di promozione. Nei casi più strutturati, viene redatto un *business plan* al cui interno sono contenuti: un piano di stima dei costi, un piano dell'organizzazione della mostra, un piano educativo ed un

piano di comunicazione. All'interno della fase di progettazione di una mostra, due aspetti rivestono un ruolo di particolare importanza: l'allestimento e la comunicazione. Le scelte relative al primo dei due elementi generalmente oscillano tra soluzioni totalmente nuove (che valorizzano le opere della mostra temporanea) e conservative (che mantengono l'allestimento del museo così com'è, anche per rispondere ad una precisa volontà estetica – la continuità tra collezione permanente e mostra temporanea); anche con riferimento alla comunicazione, i diversi gradi di coerenza tra gli strumenti specifici della mostra (del linguaggio e dei mezzi di comunicazione, in primis) e le prassi del museo costituiscono uno spazio di discrezionalità determinante per il successo della mostra.

I *prestiti* tra i musei sono regolati generalmente da un contratto o da un accordo tra le strutture museali (o tra il museo e il soggetto proprietario dell'opera). Tale contratto riporta generalmente le condizioni di trasporto e custodia delle opere, nonché le caratteristiche della sede espositiva; prevede inoltre un esplicito contratto di assicurazione che copra l'intera operazione (trasporto, apertura dei contenitori, giacenza, esposizione, imballaggio, riconsegna).
L'organizzazione di mostre ha subito negli ultimi anni profondi mutamenti, in relazione anche a nuove esigenze della domanda; tra le tendenze recenti più rilevanti va segnalata la predisposizione di attività collaterali che arricchiscono l'offerta culturale della mostra in senso stretto. Tali sono ad esempio le attività didattiche e gli appuntamenti collegati alla mostra (ad es. laboratori, momenti di approfondimento che precedono l'avvio della mostra, aperitivi con gli artisti, ecc.). A queste si accompagna la predisposizione di materiale commerciale e didattico, che costituisce sempre più un imprescindibile strumento per rafforzare la relazione con i visitatori, generando anche – nei casi più rilevanti – significative entrate economiche: libri o CD/DVD prodotti in occasione della mostra così come la presenza di un sito web dedicato costituiscono oramai uno standard per le mostre più rilevanti.
Con riferimento alla promozione delle mostre, generalmente questa è curata dall'ufficio stampa; nel caso di grandi mostre è usuale ricorrere ad agenzie specializzate e, a volte, a celebri "testimonial", per accrescere la visibilità dell'evento.

Connessione con altre funzioni
La duplice natura di strumento di promozione del museo oltre che delle opere oggetto della mostra temporanea, determina una connessione molto stretta con le funzioni allestimenti e marketing, di cui sempre più le mostre costituiscono una fondamentale leva. In particolare, l'organizzazione di mostre temporanee prevede un accurato *sfruttamento degli spazi*, che massimizza i luoghi del museo ma richiede al contempo una struttura organizzativa particolarmente qualificata. La necessità di garantire adeguati standard in termini di sicurezza e qualità dell'ambiente e dei processi strumentali all'esposizione determina inoltre una stretta connessione con le funzioni di coordinamento, pianificazione e controllo delle attività del museo.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali
Le mostre e gli eventi in genere sono riconosciuti come validi strumenti per promuovere il museo e la sua collezione permanente. Inoltre, possono generare cospicui flussi di cassa sia con i biglietti di ingresso sia mediante le sponsorizzazioni: gli sponsor, infatti, sono generalmente attratti da eventi temporanei, che assicurano un elevato numero di contatti utili e una grande visibilità, accrescendone in generale la reputazione. A seconda della loro natura e organizzazione, le mostre possono contribuire in maniera più intensa ad un processo di *internazionalizzazione* o ad un percorso di *territorializzazione*, in cui ad esempio il coinvolgimento della comunità locale si fa sempre più intenso e collaborativo.

Elementi critici e di innovazione
Uno degli aspetti critici più rilevanti nel caso delle mostre riguarda il contemperamento di esigenze di valorizzazione (anche economica) e di conservazione e adeguatezza della comunicazione. Pur in presenza di spazi adeguati all'organizzazione di mostre, la banalizzazione dei contenuti della mostra o l'associazione indebita con interpretazioni che impoveriscono la qualità estetica e storico-artistica delle opere costituiscono un rischio sempre presente. Con riferimento all'impossibilità di gestire flussi di visitatori negli spazi del museo, interessanti soluzioni innovative derivano dalle nuove tecnologie multimediali, che permettono, mediante prodotti offline (CD, DVD,…) o online (sito web istituzionale, siti web dedicati, blog,..), una fruizione diversa da quella fisica, consentendo l'accesso da casa e la fruizione anche di parti non fruibili fisicamente.

3.3.7.2. IL MART DI ROVERETO: BREVE PRESENTAZIONE

Il MART, Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, è un ente autonomo della Provincia Autonoma di Trento e oggi riunisce in sé tre sedi espositive: la sede principale del Museo a Rovereto, la Casa d'Arte Futurista Depero riaperta al pubblico nel gennaio 2009 sempre a Rovereto, e il rinascimentale Palazzo delle Albere a Trento.

La struttura di governo prevede un Consiglio di Amministrazione, un Direttore e un Comitato Scientifico. La struttura organizzativa si divide in *settore scientifico, settore amministrativo*, *settore comunicazione*, *sezione didattica*, *settore tecnico*.
La nuova struttura, ad opera dell'architetto Mario Botta, ha come baricentro una grande piazza coperta da una cupola di vetro intorno alla quale si organizza tutto il museo. Il museo è stato riaperto al pubblico nel 2002.

Le collezioni del museo
La collezione del museo è composta da oltre 12.000 pezzi tra dipinti, disegni, incisioni e sculture provenienti, in parte dalla provincia Autonoma, dal Comune di Rovereto e da donazioni private, ed in parte, da una politica di acquisizioni.
L'artista Fortunato Depero ha donato oltre 3.000 opere, che oggi costituiscono una delle collezioni di maggior rilievo del Mart, insieme alla opere di altri esponenti futuristi come Giacomo Balla, Gino Severini, Enrico Prampolini, Roberto Iras Baldessari, Tommaso Filippo Marinetti e Tullio Crali.

Il '900 italiano è rappresentato dalla collezione Giovanardi, che comprende opere di Massimo Campigli, Carlo Carrà, Filippo de Pisis e un nucleo di ventuno dipinti di Giorgio Morandi. Sono conservati anche alcuni dipinti di Lucio Fontana e Alberto Burri.
Il progetto museografico del Mart di Rovereto è organizzato su due livelli espositivi: uno dedicato alla opere "chiave" degli artisti più significativi della collezione, che periodicamente si alternano con le grandi mostre, l'altro inteso come momento di approfondimento di particolari aree collezionistiche del museo, con specifica attenzione all'architettura, alla grafica ed al design.
Una sezione del museo è dedicata all'arte contemporanea: la ricerca nel campo della contemporaneità rientra tra i fini istituzionali del Mart, e permette di proiettare il museo di Rovereto in un contesto internazionale.
Al Mart è esposta la più importante collezione italiana sulla Pop Art e la Minimal Art. Attraverso il deposito di Ileana Sonnabend, al museo sono conservate opere di Jasper Johns, Robert Rauschenbergerg, Andy Warhol, Rot Lichtenstein e Tom Wesselman.
La collezione Panza di Biumo ha una parte di rilievo grazie ai lavori di artisti americani che hanno sviluppato la loro attività intorno agli anni ottanta e novanta: Peter Shelton, Roni Horn, Lawrence Carroll, David Simpson, Max Cole.
Negli anni più recenti grazie ad un progetto di sviluppo delle collezioni sono stati acquisiti diversi pezzi di artisti contemporanei degli anni settanta e ottanta italiani: Alighiero Boetti, Mario Merz, Giulio Paolini, Salvatore Scarpitta, Jannis Kounellis.
L'area internazionale, invece, è rappresentata da artisti di fama quali Marina Ambramovic, Bruce Naumann, Hermann Nitsch, Anselm Kiefer, Richard Long, Ilya Kabakon, Andreas Gursky, Tony Cragg e da giovani emergenti come Candida Hofer, Eva Marisaldi, Ryan Mendoza.
Il museo possiede una biblioteca specializzata sull'arte del XIX e del XX secolo con una particolare attenzione alle avanguardie artistiche. Sono conservati oltre 1.400 periodici e oltre 7.000 volumi, fra i quali una ricca raccolta di editoria futurista originale, di libri d'artista e circa 10.000 cataloghi di mostre. Fanno parte della collezione le biblioteche personali di artisti e architetti come Fortunato Depero, Gino Severini, Luciano Baldessari, Angiolo Mazzoni, Carlo Belli ed altri.
E' stato da poco (maggio 2009) riaperto al pubblico l'archivio del museo. L'archivio del '900 conserva fondi di documentari relativi all'arte e all'architettura italiana del XX secolo. Oggi al Mart sono conservati più di 35 archivi di artisti, architetti, critici e gallerie d'arte.
All'interno del museo si sono sviluppati dei filoni di ricerca per dare maggior spessore all'attiva espositiva:

- Centro internazionale di Studi sul Futurismo (CISF): ha lo scopo di promuovere la conoscenza del Futurismo Italiano e delle relazioni intercorse tra i Futurismo e le correnti artistiche dell'avanguardia internazionale.
- Archivio di Documentazione Artisti Contemporanei (ADAC): comprende una serie di pubblicazioni e materiale documentario relativi al lavoro di artisti attivi in Trentino a partire dal secondo dopoguerra.
- Archivio di Nuova Scrittura (ANS): è stato creato da Paolo della Grazia a partire dal 1988. ANS è il centro di racconta più qualificato ed esauriente

sull'argomento nuova scrittura (termine creato da Ugo Carrega per nominare quelle esperienze artistiche tra letteratura e pittura).

- Centro Internazionale di Danza (CID): il Mart possiede una videoteca di danza contemporanea, libri e riviste specialistiche.

<table>
<tr><td colspan="8">Informazioni generali</td></tr>
<tr><td>Nome</td><td colspan="7">MART Museo d'Arte Contemporanea di Trento e Rovereto</td></tr>
<tr><td>Indirizzo</td><td colspan="7">Corso Bettini 43 38068 Rovereto (TN)</td></tr>
<tr><td>Anno di fondazione</td><td colspan="3">1987</td><td colspan="2">Tipologia di istituto</td><td colspan="2">museo</td></tr>
<tr><td>Categoria</td><td colspan="7">Arte contemporanea</td></tr>
<tr><td colspan="8">Caratteristiche giuridiche del museo</td></tr>
<tr><td>Stato giuridico</td><td colspan="3">Ente autonomo</td><td colspan="2">Natura</td><td colspan="2">pubblica</td></tr>
<tr><td>Proprietà</td><td colspan="7">Pubblica</td></tr>
<tr><td>Statuto</td><td>Sì</td><td>Regolamento</td><td colspan="2">Sì</td><td colspan="2">Carta dei servizi</td><td>no</td></tr>
<tr><td colspan="8">Collezioni</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tipologia: opere d'arte</td><td colspan="2">Numero beni esposti</td><td colspan="2">400</td></tr>
<tr><td colspan="4">Beni esposti/beni nei depositi (%)</td><td colspan="4">2,27%</td></tr>
<tr><td colspan="5">% Beni esposti inventariati</td><td>Catalogati 100%</td><td colspan="2">Digitalizzati 100%</td></tr>
<tr><td colspan="5">% Beni non esposti inventariati</td><td>Catalogati: 100%</td><td colspan="2">Digitalizzati: 85%</td></tr>
<tr><td colspan="8">Informazioni relative al servizi pubblico</td></tr>
<tr><td colspan="4">Orari di apertura</td><td colspan="4">Martedì-venerdì 10-18 venerdì 10-21, chiuso lunedì</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prezzi dei biglietti</td><td colspan="4">Intero €10, ridotto € 7, scolaresche € 1, famiglia €20, unico(per le due sedi) intero €12, ridotto € 9, oneX4 € 15 valido un mese per tutti i musei di Rovereto.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Categorie ad ingresso gratuito</td><td colspan="4">Minori di 18 anni, Maggiori di 65 anni, Forze dell'ordine, Professionisti del settore Beni e Attività Culturali (dipendenti MiBAC e Soprintendenze), Capigruppo,Insegnanti accompagnatori con scolaresca, Guide turistiche ed interpreti turistici in attività professionale, Disabili e accompagnatore per chi lo necessita, Giornalisti con tessera professionale, Amici del Castello di Rivoli, Amici del Centro per l'Arte Contemporanea Luigi Pecci, Amici del MACRO, Amici della Fondazione Querini Stampalia, Amici della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo "Insieme per l'arte", Amici della Fondazione Palazzo Bricherasio, Amici della GAM di Bologna, Soci della Collezione Guggenheim, ICOM, CIMAM, ANISA.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Categorie ad ingresso ridotto</td><td colspan="4">I possessori di biglietto ferroviario di sola andata o A/R per Trento e/o Rovereto munito di timbro di convalida, Gruppi: minimo 15 – max 30 persone, Studenti universitari fino a 26 anni, con tessera</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche organizzative</td></tr>
<tr><td colspan="4">Numero di dipendenti ed altri collaboratori</td><td colspan="4">60</td></tr>
<tr><td>% Direttivi e amministrativi</td><td>11,67 %</td><td colspan="2">% Tecnici:</td><td>85%</td><td colspan="2">% Esecutivi</td><td>3,33%</td></tr>
<tr><td colspan="8">Principali caratteristiche economico finanziarie (%)</td></tr>
<tr><td>% Finanziamento pubblico</td><td>80,24 %</td><td colspan="2">Donazioni</td><td>0%</td><td colspan="2">Sponsor</td><td>3,43%</td></tr>
<tr><td>Vendita biglietti</td><td>4,89%</td><td colspan="2">Vendita prodotti e servizi</td><td>4,54%</td><td colspan="2">Altro</td><td>6,90%</td></tr>
</table>

		(mostre , attività educative)			
Caratteristiche della domanda					
Numero di visitatori (ultimo dato disponibile)				226.194 visitatori	
% Provenienza città:	Trento e Rovereto 33%	% nazione	Italia 63,50%	% estero	3,50%

3.3.7.3. LE MOSTRE AL MART DI ROVERETO

Caratteristiche principali della funzione

La funzione "mostre" si incardina nel complesso organico di attività del MART che comprende, oltre la collezione permanente, la biblioteca e l'archivio civici, l'auditorium e la piazza per gli spettacoli. In particolare, l'organizzazione di mostre ed eventi risponde ad una precisa esigenza strategica, perseguita su più fronti dalla direzione: lo sviluppo di un polo culturale, che sia in grado di includere numerose manifestazioni artistiche, allo scopo di offrire un centro di offerta culturale variegato, per i residenti e per i turisti. Il progetto architettonico di Mario Botta ha sostanziato, in linea con questo auspicio, l'ambizione di dare a Rovereto un "nuovo luogo di incontro", fisicamente centrato sulla piazza coperta e culturalmente equilibrato tra un'offerta di svago e di approfondimento culturale. L'importanza simbolica del nuovo spazio (apertura alla città) si accompagna all'evidente beneficio per il museo: la presenza di uno spazio fisico ampio, capace di stimolare la presenza e la permanenza dei passanti (anche solo a fini ricreativi), consente inoltre di organizzare eventi (concerti, spettacoli in genere), di gestire comodamente gli spostamenti delle attrezzature e delle opere, permette la presenza contemporanea di attività diverse, e, nel complesso degli edifici del quartiere, costituisce la fondamentale (e visibile) traccia della presenza del MART a Rovereto. Luogo di intrattenimento, luogo vissuto dalla collettività, luogo di incontro, il MART si configura pertanto non solo museo ma sempre più centro di produzione, polo culturale.

La piazza costituisce il fulcro di sviluppo degli eventi per il MART, prodotti in collaborazione con il Comune di Rovereto, all'interno di un'offerta complessiva diversificata e coerente: l'esempio più significativo è costituito dalla biblioteca che rimane aperta fino a sera (ore 22.00), traducendo con ciò l'interazione tra spazio pubblico di eventi (la piazza coperta) e luogo chiuso di riflessione e studio.

In generale, il MART si contraddistingue per una politica di mostre di livello internazionale e di tema vario (ad es. design e opere archeologiche). La varietà delle mostre, in termini di tipologia delle opere esposte, costituisce un obiettivo fondamentale del MART, che mira da una parte a rispondere alle esigenze diverse della comunità residente e, dall'altra, a stimolare la permanenza del turista al museo (la durata della visita media al museo, infatti, è di circa una giornata). Il MART espone ogni anno a rotazione, al secondo piano dell'edificio, una selezione di opere dalle proprie collezioni e, da dicembre a maggio, una grande mostra su temi originali e innovativi (fotografia, architettura, design, grafica pubblicitaria).

Uno degli aspetti peculiari dell'organizzazione delle mostre è la struttura degli spazi fisici, che facilita gli spostamenti delle opere in totale sicurezza e assicura una fruizione omogenea per i visitatori: si tratta di sale grandi, in cui è possibile introdurre numerose strutture semimobili, per definire il percorso museografico o regolare la separazione di mostre diverse. Complessivamente, il museo dispone di

circa 12.000 mq, che permettono l'allestimento contemporaneo di circa 1.000 opere.
Il carattere internazionale delle mostre del MART si sostanzia, oltre che nella scelta di temi e autori di rilievo, anche nell'attività di coproduzione che il museo sviluppa con altri importanti musei. Le coproduzioni con il MOMA (New York) e il V&A (Londra) testimoniano quindi di un profilo internazionale sia sul versante del pubblico, sia con riferimento agli standard di produzione[35].
L'attività di collaborazione che il museo porta avanti non si esaurisce nella sola collaborazione con altri musei, ma include anche partnership con aziende private. In quest'ambito si iscrive la collaborazione con l'ENI (nel quadro del progetto di promozione dell'arte contemporanea "cultura dell'energia, energia della cultura"), che ha visto l'apertura della nuova Casa Depero, così come il sostegno di mostre temporanee (attualmente, la mostra "Il cane a 6 zampe").
Con riferimento alla promozione delle mostre, merita particolare attenzione la comunicazione web, che si articola nel sito internet istituzionale (in italiano, inglese e tedesco), ricco di informazioni sulle mostre e la collezione e in un'organica presenza del museo nei social network (Facebook, Twitter e Flicker).
Le attività didattiche che il MART porta avanti – mediante la propria *sezione didattica* – intercettano di frequente la programmazione delle mostre: i formatori del museo, in collaborazione con altri operatori specializzati, ideano e realizzano numerosi progetti educativi e ricreativi con le scuole e con le famiglie, prendendo spunto dalle mostre (autori, temi e contesti), per ricostruire particolari caratteri della mostra, e offrendo uno spazio di gioco e riflessione a numerosi bambini. Le attività si svolgono all'interno del museo, in diverse sale attrezzate e in un open space per le attività collettive.

Organizzazione
Sotto il profilo organizzativo, tre elementi costituiscono le leve principali su cui il museo investe per il miglioramento della qualità del servizio:

1. specializzazione delle professionalità: la gestione di mostre di livello internazionale, diverse per tipologia e complessità organizzativa, richiede la presenza di uno staff in cui coesistano profili diversi e competenze altamente specializzate;
2. controlli ambientali: la presenza di opere di pregio da esporre e custodire impone un severo controllo dei fattori ambientali (temperatura, umidità, ecc.), cui risponde una *centrale impianti*, in cui, mediante un sofisticato sistema di controllo degli impianti, vengono monitorate le condizioni ambientali di tutte le sale da esposizione, i locali di servizio, gli uffici e i depositi;
3. connessione con l'attività di ricerca: l'elemento caratterizzante delle mostre del MART è il costante impegno della struttura in attività di studio e ricerca, sugli archivi e su materiale proveniente da altri musei.

Il processo di pianificazione delle mostre rientra in un più ampio "progetto scientifico", di durata pluriennale, nel quale vengono definiti gli indirizzi e gli

[35] La presenza, nella collezione del MART, di numerose opere di artisti internazionali costituisce un ulteriore punto di forza del profilo internazionale del museo: Marina Abramovic, Bruce Naumann, Arnulf Rainer, Hermann Nitsch, Anselm Kiefer, Richard Long, Ilya Kabakov, Andreas Gursky, Tony Cragg e giovani emergenti come Candida Hofer, Eva Marisaldi, Ryan Mendoza.

obiettivi della politica culturale del museo, in linea con le finalità dell'istituzione e sulla base di un confronto diretto tra la Direzione e il Comitato Scientifico. In particolare, nel progetto scientifico vengono valutate le diverse proposte espositive, che provengono sia direttamente dalla Direzione, sia da soggetti esterni. Una volta definiti i contenuti scientifici del progetto, il processo prevede l'approvazione del budget da parte del Consiglio di Amministrazione.
L'elaborazione del progetto di ogni singola mostra, una volta approvata nel progetto scientifico e nel budget dal CdA, prevede un diretto coinvolgimento della direttrice, che svolge pertanto un ruolo sia tecnico-artistico (cura della mostra) sia tecnico-organizzativo (articolazione dei compiti all'interno della struttura organizzativa).
Il livello operativo di cura delle mostre temporanee è responsabilità di una figura specifica, la curatrice (nel museo sono presenti tre curatrici), che coordina operativamente ciascuna mostra, di concerto con i sei responsabili tecnici della struttura (parti fisse e sistemi di sicurezza) e dell'allestimento (parti mobili e dispositivi museografici).
Tra le figure organizzative è interessante notare la presenza di un *registrar*, che si occupa della movimentazione di ciascuna opera d'arte (soprattutto in connessione ai prestiti), della relativa documentazione e delle procedure che la regolano. Questa figura si occupa del controllo degli spostamenti delle opere (ed eventuali piccoli lavori di ritocco/restauro), allestimento, contrattualistica.
Un aspetto di estremo interesse è rappresentato dal controllo ambientale delle sale, prerequisito per l'accesso ai grandi circuiti internazionali delle mostre. Le gallerie espositive e i depositi vengono infatti costantemente controllati sotto il profilo della temperatura, dell'umidità e della luminosità. La cura delle collezioni e delle opere non si esaurisce alle sale espositive ma coinvolge l'intero ciclo delle mostre temporanee, in linea con gli standard internazionali: dalla procedura di apertura delle casse contenti le opere, per non esporle a sbalzi termici, alla possibilità, durante la preparazione di esposizioni temporanee, di arieggiare velocemente ed eliminare l'umidità eccessiva derivante dalla tinteggiatura.
E' emerso come questi standard di conservazione siano importanti per poter richiedere i prestiti delle opere anche ai principali musei internazionali: i prestatori internazionali richiedono difatti, a riprova della professionalità della struttura museale ospitante, report trimestrali (su temperatura e umidità principalmente) per verificare le condizioni di conservazione delle opere. Il piano di controllo dei fattori ambientali così strutturato si è dimostrato nel tempo uno dei fattori chiave per poter ottenere prestiti internazionali.
Un ulteriore elemento di interesse per l'organizzazione delle mostre è rappresentato dalla connessione molto stretta con l'attività di ricerca, cui contribuiscono la biblioteca e gli archivi, particolarmente ricchi di materiale di interesse scientifico. L'attività di ricerca alimenta il ciclo delle mostre, che generalmente si sviluppa come segue:

1. viene organizzato un grande evento all'anno, non una mostra blockbuster, ma una mostra di ricerca che mira a mettere in relazione l'arte e le altre discipline (es. la parola nell'arte, la danza delle avanguardie);
2. vengono allestite mostre di ricerca e approfondimento con materiali del museo stesso (mediante riallestimenti del materiale già presente al museo);

3. le mostre si sviluppano parallelamente ad una attività editoriale, fatta di edizioni specialistiche;
4. vengono cooptati artisti contemporanei per mostre in piccoli spazi, c.d. *project rooms*. L'obiettivo è mettere in luce artisti e correnti poco "inflazionati" e saper cogliere le correnti emergenti.

Con riferimento alle modalità di realizzazione il MART adotta tre formule distinte di funzionamento:
- produzione autonoma;
- partenariato con altri musei, per permettere l'abbassamento dei costi di produzione (ad es. la recente collaborazione con il museo Quai Branly di Parigi e con il V&A Museum di Londra). Spesso è il MART stesso a curare tutti gli aspetti della mostra, che poi circuita nei musei partner a fonte di una *fee*. L'abbattimento dei costi è generalmente significativo (con risparmi pari anche al 50% del costo complessivo);
- l'acquisto tout court di mostre organizzate da altre strutture. Diverse sono le politiche di prezzo adottate, che spesso dipendono dalle politiche dei musei concedenti.

La rete internazionale del MART per le mostre è nata mediante piccoli scambi gratuiti, che hanno permesso al MART di acquisire una credibilità crescente e di entrare nei circuiti internazionali più accreditati.
Preme rilevare infine che le attività didattiche collaterali alle mostre sono ideate e gestite dalla sezione didattica, composta da sei persone, in collaborazione con esperti esterni (mediamente, sei) che lavorano stabilmente con il museo nelle attività di laboratorio e d'aula.

Risorse finanziarie
La struttura e i processi economico finanziari del museo discendono dalla peculiare condizione di ente autonomo provinciale, ampiamente sostenuto dalle risorse degli enti conferenti. La presenza di un finanziamento pubblico costante e generalmente collocato tra il 70% e l'80% delle entrate annuali ha permesso all'istituzione di investire in progetti di ricerca a medio-lungo termine, ponendo le basi per numerosi progetti museografici e acquisendo nel tempo una specificità di offerta culturale, nel panorama dei musei internazionali di arte moderna e contemporanea.
Sotto il profilo dell'efficienza, ciò ha significato un forte investimento nelle infrastrutture di servizio (in special modo, gli impianti), necessario a garantire la cura delle opere custodite ed esposte oltre che la sicurezza della struttura nel suo insieme. La presenza di un sistema di monitoraggio, ispirato alla prevenzione dei guasti, ha pertanto condotto a crescenti risparmi e al miglioramento complessivo della gestione dei locali. Circa le spese di riscaldamento, ad esempio, il cui peso sul costo complessivo delle utenze si aggira intorno al 60%, l'istallazione di pannelli solari e sistemi di isolamento degli ambienti, hanno permesso di ridurre progressivamente e sensibilmente tale costo.
La scelta strategica che il Museo sostiene, nei suoi diversi organi e documenti programmatici, privilegia, nel caso specifico della produzione delle mostre, la qualità all'efficienza, la rilevanza scientifica e di mercato delle mostre, rispetto ad

astratti criteri di efficienza economica. Ciononostante, la produzione delle mostre si accompagna a meccanismi di contenimento dei costi, attraverso due modalità principali: la circuitazione delle opere in altre istituzioni (che pagano pertanto il servizio direttamente al Museo) e la coproduzione delle mostre, che permette al MART da una parte di ottenere rilevanti benefici economici e, dall'altra, di instaurare relazioni internazionali di rilievo, che ne accrescono la visibilità, la reputazione e la potenzialità di nuovi progetti.

Qualità ed innovazione
Con riferimento agli elementi di qualità e innovazione, appare di particolare interesse il collegamento tra l'attività di organizzazione delle mostre e l'attività di ricerca, che costituisce un investimento a lungo termine capace di alimentare di contenuti la programmazione di eventi temporanei. La presenza inoltre di una forte e costante comunicazione istituzionale del museo (particolarmente strutturata e diffusa anche a livello internazionale, mediante il web) costituisce un fondamentale segnale di omogeneità per il pubblico.
Tra le attività menzionate, desta particolare attenzione il collegamento stabilito tra le mostre e l'attività didattica del museo, mediante l'organizzazione di attività specifiche di preparazione alle mostre (corsi, corsi pratici, ricostruzioni, rappresentazioni, ..), con approfondimenti per i più piccoli su temi/tecniche specifiche.
Altro elemento sicuramente interessante ai fini di una politica strutturata di organizzazione di mostre ed eventi temporanei è il sistema di controllo dei fattori ambientali e la presenza di personale specifico (curatore e *registrar*).

3.3.7.4. LE MOSTRE NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

L'esperienza della rete dei Musei Piceni ha evidenziato come le mostre possano essere una opportunità di collaborazione tra sistema di offerta culturale e sistema produttivo locale non solo per quanto riguarda il finanziamento (spazi di comunicazione in cambio di sponsorizzazioni ovvero spazi di vendita in cambio di royalties sugli incassi), quanto piuttosto per la rappresentazione del legame tra le realtà produttive del territorio e la produzione artistica locale. In tal senso appare esplicativa la mostra "Adolfo De Carolis e la democrazia del bello" che è stata realizzata sulla base di un partnerariato con una importante impresa del territorio (la storica azienda Varnelli). In questo caso l'azienda locale non ha avuto unicamente il ruolo di sponsor ma è stata essa stessa parte integrante del tema espositivo in quanto parte della esposizione è stata dedicata alla relazione culturale tra l'opera del maestro De Carolis e l'azienda stessa. Tale operazione ha permesso infatti di leggere in chiave culturale l'attività produttiva dell'azienda e, più in generale, il suo ruolo della stessa nella vita culturale del territorio.
Nel caso del museo Quai Branly è emerso come, date le caratteristiche del pubblico a maggioranza locale (francesi in buona parte parigini), sia assolutamente necessario tenere vivo l'interesse nei confronti dell'istituzione museale proponendo eventi mirati a intercettare la domanda anche da parte di chi ha già visitato il museo. In tal senso ogni anno vengono organizzate circa 10 mostre temporanee su tematiche trasversali legate alle arti ed alle civiltà primitive (in genere il museo, accanto alla esposizione permanente, propone contemporaneamente una

esposizione temporanea importante per un periodo di circa 18 mesi e poi, a seconda dei casi, due o tre esposizioni temporanea più piccole per periodi più contenuti). Ad esempio al momento della visita del gruppo di lavoro era in corso una esposizione temporanea sulla figura di Tarzan.
Nell'offerta della National Gallery, un ruolo rilevante è assunto dalle attività collaterali alle mostre. Si tratta di un articolato insieme di iniziative che traggono spunto dalla mostra (tema, periodo storico, artista, soggetti,..), rideclinandone i tratti salienti attraverso nuove forme espressive. In particolare, l'offerta prevede:

- una lezione gratuita, durante l'ora di pranzo, sulle caratteristiche principali della mostra;
- lezioni serali, generalmente a pagamento (3-4 £), su specifici aspetti (tenico-artistici, storici) delle mostre;
- proiezioni di film, che affrontano il medesimo tema, o rappresentano il periodo storico in cui l'artista è vissuto;
- dibattiti in cui gli artisti sono invitati a discutere del loro lavoro;
- concerti di musica, prevalentemente storica, relativa al periodo delle collezioni esposte in alcune mostre;
- attività degli sponsor per i propri clienti: nel teatro vengono organizzate conferenze a tema, su mostre di particolare importanza, in cui gli sponsor invitano i propri clienti.

Un elemento di particolare innovazione in termini di valorizzazione culturale in senso stretto consiste nello sviluppo di *interpretazioni contestualizzate* delle opere: tale approccio prevede di restituire all'opera il suo contesto d'origine, in una sorta di "rimpatrio culturale", sviluppando contenuti informativi nella lingua d'origine della collezione, ospitando specialisti e critici di quella cultura per un commento critico, offrendo così al pubblico maggiori strumenti per un'interpretazione contestualizzata dell'opera e dell'artista. Nello sviluppo di questo approccio (che deve molto all'antropologia culturale) la NG si avvale di partnership con le Università.
Presso il V&A Museum è stata riscontrata la programmazione di un articolato e ampio numero di mostre ed eventi, grazie alle quali rinnovare costantemente l'offerta "accessoria" del museo, creando allo stesso tempo le condizioni perché una stessa persona possa tornare al museo più volte durante l'anno. Le mostre, in questo senso, rappresentano un traino molto efficace per l'animazione del museo e per l'avvicinamento delle persone alla collezione principali (permanente), i cui messaggi culturali sono il grande valore che il museo è oggi capace di trasmettere.

3.3.7.5. MOSTRE: PRATICHE REPLICABILI

E' possibile sintetizzare nei seguenti punti elenco le principali pratiche replicabili per la funzione mostre ed esposizioni rilevate presso il MART:

- la presenza di una struttura appositamente studiata per ospitare mostre, modulare e flessibile; tale struttura, come segnalato, permette di gestire comodamente gli spostamenti delle attrezzature e delle opere, in totale sicurezza e assicurando una fruizione omogenea per i visitatori: si tratta di sale grandi, in cui è possibile introdurre numerose strutture semimobili, per definire il percorso museografico o regolare la separazione di mostre diverse;

- importanza delle attività di coproduzione con istituzioni museali internazionali, elemento indispensabile per il contenimento del rischio, l'accrescimento della reputazione internazionale e il risparmio dei costi;
- i progetti di mostre coprodotte con partner privati (ENI);
- la forte connessione con l'attività di ricerca: l'elemento caratterizzante delle mostre del MART è il costante impegno della struttura in attività di studio e ricerca;
- il sofisticato, moderno e tecnologicamente avanzato sistema di controllo ambientale delle sale, prerequisito per l'accesso ai grandi circuiti internazionali delle mostre;
- l'affiancamento, ad ogni progetto espositivo temporaneo, di adeguati piani editoriali;
- l'attuazione, mediante l'organizzazione di mostre ad hoc, di politiche a sostegno della creatività: vengono cooptati artisti contemporanei per mostre in piccoli spazi, c.d. *project rooms*, con l'obiettivo di mettere in luce artisti emergenti;
- la varietà del programma di mostre, per stimolare la permanenza del turista al museo.

Rispetto agli altri benchmark partner si segnala:
- il particolare approccio nella gestione e valorizzazione delle mostre riscontrato presso la National Gallery, che può essere sintetizzato nell'espressione "sviluppo di interpretazioni contestualizzate";
- la programmazione di un articolato e ampio numero di mostre ed eventi presso il V&A Museum, elemento di rinnovamento dell'offerta, animazione del luogo e traino dei visitatori verso la collezione permanente;
- l'uso delle mostre temporanee come elemento di dialogo con il territorio e il tessuto locale, culturale e imprenditoriale, attorno a cui creare partecipazione e valore per la mostra stessa e per il museo (esperienza dei Musei Piceni e la mostra "Adolfo De Carolis e la democrazia del bello");
- l'uso di più mostre temporanee proposte in parallelo all'esposizione permanente come strategia di coinvolgimento e fidelizzaizone continuo dei visitatori – in particolare quelli locali – che hanno già avuto modo di vedere la mostra permanente.

3.3.8. ORGANIZZAZIONE, PERSONE E LAVORO

3.3.8.1. ORGANIZZAZIONE, PERSONE E LAVORO: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
Gli ultimi anni hanno visto una crescita rilevante delle responsabilità in capo ai musei, di cui sempre più si avverte la centralità nella vita sociale dei territori. La centralità assegnata al *personale* che opera nei e per i musei risulta pertanto inevitabile, dal momento che dalla loro professionalità, competenza e capacità dipendono in ultima istanza la coerente traduzione della missione museale in programmi (e azioni conseguenti ad essa), la definizione e l'applicazione di qualunque sistema di regole, l'efficacia e l'efficienza di qualunque politica e azione.

Ciascun museo è pertanto chiamato da una parte a confrontarsi con le professionalità presenti e disponibili sul mercato, nel quadro di un riconoscimento ufficiale che definisca precisamente responsabilità e criteri di selezione e dall'altro è volto a definire la propria struttura organizzativa e i propri meccanismi di funzionamento in modo da massimizzare il valore per il visitatore e ridurre i fattori di inefficienza connessi ai processi organizzativi.
Pur riconoscendo il ruolo imprescindibile delle collezioni e del museo in quanto struttura culturale in se, sempre più il ruolo del personale museale appare determinante per la performance finale del museo (la soddisfazione dei visitatori, la corretta cure delle collezioni, la proficua relazione con il territorio, il rispetto di sempre più sofisticati standard di pianificazione e controllo, …).
La qualità dell'offerta culturale dell'organizzazione dipende massimamente dalla qualità delle prestazioni delle persone in essa impiegate. L'organizzazione è pertanto chiamata a "guidare" i loro comportamenti verso le finalità e gli obiettivi di performance attesi, in funzione del patrimonio di capacità (saper essere), esperienze (saper fare) e conoscenze (sapere) che questi hanno accumulato nel corso del proprio sviluppo individuale e professionale, e che utilizzano nella propria attività lavorativa.
La definizione delle professioni museali, a livello internazionale, ha preso avvio negli anni '70, ad opera soprattutto ICTOP[36] (con il documento *Basic Syllabus for Professional Museum Training*), che di recente ha definito muovi ruoli e responsabilità delle professioni museali, con il documento *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, approvate dal Consiglio esecutivo di ICOM nel 2000: si tratta di un insieme di linee guida formative - le Curricula Guidelines - che delineano le complesse e variegate conoscenze, competenze e abilità necessarie per lavorare nei musei contemporanei in una logica di formazione professionale permanente e a più livelli.

In Italia la definizione di un primo quadro organico delle professioni museali si deve ai "criteri tecnico-scientifici e standard per i musei" previsti all'Art. 150 del D.L. 112/98 e approvati con D.M. del 10 maggio 2001.
L'Ambito IV del Decreto Ministeriale è dedicato al personale necessario per adempiere alle funzioni strutturali del museo. Secondo quanto previsto dalla riforma costituzionale del 2001 e dal Codice, spetta anzitutto alle Regioni dare attuazione al Decreto[37]. Nel percorso di definizione e applicazione degli standard sulle professioni museali, è rilevante menzionare la "Carta nazionale delle professioni museali" (2006), promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane, nella quale sono individuate le principali professionalità museali, di cui se ne descrivono le responsabilità, gli ambiti di lavoro, i compiti, i requisiti per l'accesso e le modalità di incarico. La Carta suddivide i principali profili di competenze in aree funzionali, fra loro interconnesse e interagenti.

---

[36] *International Committee for the Training of Personnel* – Comitato interno all'ICOM (*International Council of Museums*) – incaricato di stabilire standard per le professioni museali a livello internazionale.

[37] In forme e modalità diverse, varie Regioni fra cui Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna, hanno già individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei o per la loro certificazione di qualità.

Riportiamo in sintesi gli ambiti e le figure professionali - *Carta nazionale delle professioni museali*:

Ambito: ricerca, cura e gestione delle collezioni
- Conservatore
- Catalogatore
- Registrar
- Restauratore

Ambito: servizi e rapporti con il pubblico
- Responsabile dei servizi educativi
- Educatore museale
- Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia
- Operatore dei servizi di accoglienza e custodia
- Responsabile dei servizi di documentazione
- Responsabile della biblioteca

Ambito: amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche
- Responsabile amministrativo e finanziario
- Responsabile della segreteria
- Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche
- Responsabile per lo sviluppo: fund raising, promozione e marketing
- Responsabile del sito web

Ambito: strutture e sicurezza
- Responsabile delle strutture e dell'impiantistica
- Responsabile della rete informatica
- Responsabile della sicurezza
- Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee

La funzione "gestione del personale" di un museo è chiamata a individuare le configurazioni di quelle che vengono definite variabili organizzative, ovvero:
- *la struttura organizzativa* e quindi sia la struttura organizzativa di base, sia la struttura delle singole unità organizzative e
- *i sistemi operativi*:
    1. sistemi di pianificazione strategica
    2. sistemi di programmazione e controllo
    3. sistemi di gestione del personale
    4. sistemi informativi.

Definire una struttura organizzativa, richiede, in primis, la specificazione delle sue finalità; sinteticamente, una struttura organizzativa:
1) *indica i rapporti di dipendenza formale*, compresi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* (ampiezza di controllo) di manager e supervisori;
2) *identifica il raggruppamento di individui in unità* organizzative nella totalità dell'organizzazione;
3) implica la progettazione di sistemi che assicurino una *comunicazione* e un *coordinamento* efficaci e *l'integrazione degli sforzi* fra le unità organizzative.

Questi tre elementi si riferiscono ad aspetti sia verticali sia orizzontali dell'attività di un'organizzazione. Le prime due finalità, infatti, costituiscono il framework strutturale, ovvero la gerarchia verticale. Il terzo elemento, invece, afferisce agli schemi di interazioni tra i dipendenti .
La sintesi di tutti questi elementi la si trova nell'organigramma, ovvero, la rappresentazione visiva dell'intero sistema di attività e dei processi fondamentali di un'organizzazione. L'organigramma è, in altre parole, lo schema di "chi fa che cosa" con indicazione dei compiti, in estrema sintesi, di ciascun organo. L'organigramma, quindi, mostra:
a) le varie parti dell'organizzazione;
b) il modo in cui sono collegate;
c) come ogni posizione e unità si collochi nell'insieme.
Definita chiaramente, in questo modo, la divisione del lavoro, per ogni posizione organizzativa devono essere stilata due documenti: la *Job Description* e il *Job Profile.*
Nel primo caso, si tratta di un documento che definisce le aspettative dell'organizzazione rispetto alle attività e alle responsabilità, descrivendo così il contributo atteso dal titolare della posizione.

Un esempio di Job Description relativa ad una struttura museale: il curatore

- svolge attività di ricerca scientifica, di studio, consulenza ed elaborazione,
- cura la progettazione scientifica nonché la realizzazione di mostre temporanee,
- verifica e controlla i progetti d'allestimento delle mostre temporanee,
- cura i cataloghi e le pubblicazioni relativi alle esposizioni da lui progettate e contribuisce alle pubblicazioni correlate alla comunicazione, promozione e pubblicizzazione dell'evento di cui è responsabile,
- collabora alla progettazione delle attività didattiche e educative e degli eventi collaterali connessi alle esposizioni,
- contribuisce all'attivazione di network per la coproduzione degli eventi espositivi,
- partecipa alle strategie di valorizzazione dell'istituzione

Il Job Profile è invece un documento aziendale che definisce sia i comportamenti attesi (attività aziendale e modalità di svolgimento) rispetto ad una posizione sia il profilo di competenze (conoscenze, esperienze, capacità) ideale per soddisfarli.
Il *processo di gestione del personale* individua quelle attività che i responsabili della funzione sono chiamati a svolgere nella vita ordinaria del museo, una volta definite la struttura e i meccanismi di funzionamento. Il processo di gestione del personale può essere suddiviso in quattro fasi:

1. *La definizione del fabbisogno di risorse umane*: coerentemente con il piano del museo (obiettivi, tempi e risorse), e in linea con la struttura organizzativa definita, è necessario definire puntualmente il fabbisogno delle diverse categorie di figure professionali, evidenziando le mansioni e il trattamento retributivo, nonché le interazioni con gli altri membri dell'organizzazione;
2. *Il reclutamento e la selezione del personale:* le procedure di selezione del personale devono consentire la scelta dei candidati più idonei alla posizione scoperta; la presenza di personale qualificato (soprattutto per il colloquio di inserimento), di procedure trasparenti e dettagliate (che permettono di distinguere le diverse competenze dei candidati e il loro potenziale di crescita nell'organizzazione), di

banche dati aggiornate (per far fronte a nuovi fabbisogni, anche improvvisi), costituiscono elementi fondamentali di questa fase del processo;
3. *La formazione del personale:* attiene ai percorsi di crescita professionale che l'organizzazione è chiamata a prevedere per ciascuna tipologia di dipendente. Essa discende direttamente dagli obiettivi di sviluppo del museo (ad esempio la promozione di una più massiccia presenza di personale di contatto nelle sale o, viceversa, la digitalizzazione dei servizi informazioni) e, sulla scorta di una ricognizione del fabbisogno formativo (che evidenzia lo scarto tra la situazione corrente e i profili-obiettivo), definisce uno o più piani formativi (sulle competenze tecniche, sulle capacità relazionali, su specifici progetti, programmi, ambiti professionali);
4. *La valutazione della performance e la struttura retributiva*: costituisce una fase fondamentale delle politiche di gestione del personale, perché consente il confronto tra i risultati attesi e la performance effettiva, ponendo le basi per correttivi e miglioramenti. Essa prevede l'identificazione di criteri per la valutazione delle performance (ovvero della posizione lavorativa, del processo sottostante, dei risultati intermedi e finali) e la struttura della retribuzione (ovvero, la presenza di incentivi alla buone pratiche e disincentivi a comportamenti inopportuni).

Connessione con altre funzioni
La funzione gestione del personale riguarda l'intera organizzazione del museo, e pertanto incide profondamente su tutte le funzioni, primarie e secondarie. In relazione alla numerosità e rilevanza dell'elemento umano nei processi del museo, la funzione organizzazione del personale può connettersi in maniera rilevante con lo sviluppo tecnologico del museo (con le unità organizzative che ne occupano), nella misura in cui sia necessario definire un nuovo servizio informativo, o un nuovo processo di conservazione e valorizzazione, o semplicemente migliorare un processo già esistente.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi "finali"
Le persone costituiscono l'elemento organizzativo fondamentale, poiché traducono in azioni concrete i principi che la fase di pianificazione definisce, e sostanziano le finalità per cui un museo apre, favorendo una corretta interazione tra pubblico e museo, inteso sia come edificio (sale e locali di servizio), sia come insieme di opere e collezioni. Il lavoro di back e front office che il personale del museo conduce, difatti, contribuisce sensibilmente alla conservazione del patrimonio artistico e alla sua valorizzazione, mediante la comunicazione al pubblico e la sua diffusione nelle forme più opportune.

Elementi critici e di innovazione
Tra gli elementi di maggior criticità della gestione del personale certamente si ritrova il comportamento delle persone nelle organizzazioni, cioè l'insieme delle manifestazioni esteriori e direttamente osservabili con cui un individuo risponde a determinate situazioni psicologiche. Esso dipende principalmente da tre categorie della psicologia umana: *personalità, competenze e fattori motivazionali.* Uno degli aspetti di maggior complessità riguarda non tanto la personalità e le competenze, per la cui comprensione e sviluppo attenti processi di selezione e formazione possono essere di utile supporto, quanto invece la motivazione, da cui dipende in

ultima analisi la performance finale della persona. Lo sviluppo di un clima organizzativo positivo, improntato alla condivisione e allo scambio umano e professionale è pertanto rilevante, perché favorisce un corretto inserimento delle persone nell'organizzazione e assicura il loro costante impegno al perseguimento delle finalità del museo.
Ulteriore elemento di riflessione nelle politiche di gestione del personale riguarda la mobilità interna delle risorse umane, ovvero il grado di permeabilità dei diversi livelli organizzativi a risorse provenienti da livelli diversi (più bassi): tale condizione segnala una specifica politica, volta a premiare gli sforzi di quanti si impegnano nell'organizzazione, favorendo il raggiungimento di risultati particolarmente positivi. Al contempo essa testimonia una vocazione formativa dell'organizzazione, capace di offrire stimoli e strumenti a quanti vogliano crescere nell'organizzazione.

1. ZÈTEMA S.P.A.: BREVE PRESENTAZIONE

La società Zètema nasce nel 1998 con l'obiettivo di garantire una fruizione ottimale del patrimonio storico-artistico della città di Roma.
Zètema nasce come società controllata di Civita, società che dagli anni ottanta si occupa sella valorizzazione tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale italiano, e partecipata dal Comune di Roma. Nel 2005 il comune di Roma acquisisce l'intera proprietà di Zètema, diventando quest'ultima responsabile della messa in atto delle strategie del Comune per il potenziamento e l'integrazione dei servizi turistici e culturali nel Sistema dei Musei Civici di Roma. Il sistema è costituito da oltre venti musei, tra cui: i Musei Capitolini, la Centrale Montemartini, l'Ara Pacis, il Museo della Civiltà Roma.
La società ha un'assemblea, che rappresenta l'universalità dei soci, un Consiglio di Amministrazione, costituito da un minimo di tre ad un massimo di cinque membri, un Amministratore Delegato eletto dal Consiglio di Amministrazione su indicazione del socio Comune di Roma ed un collegio sindacale .

2. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DI ZÈTEMA

Caratteristiche principali della funzione
L'organizzazione del personale presidia la struttura e i meccanismi di funzionamento dei lavoratori della società, nei diversi ambiti in cui essa opera, e segnatamente: musei e gestione, mostre ed eventi, turismo, progettazione e conservazione.
Per quanto riguarda l'ambito della gestione museale Zètema offre, in una logica di global service, numerosi servizi al pubblico, nonché servizi di back office a supporto della visita e dell'amministrazione dei musei civici. Nel dettaglio:

- Biglietteria
- Accoglienza
- Guardaroba
- Assistenza al pubblico e assistenza in sala
- Segnaletica interna ed esterna in italiano ed in inglese
- Gestione di tutti i siti internet dei musei per garantire un'informazione omogenea su tariffe, orari, cenni storici, eventi
- Audio guide
- Visite guidate e assistenza didattica
- Bookshop e merchandising
- Attività di catering e ristoro
- Organizzazione annuale di mostre temporanee
- Attività di promozione e divulgazione
- Un servizio telefonico di informazione culturale
- Realizzazione di iniziative culturali, itinerari di visite guidate, cicli di conferenze ad altre attività di diffusione della cultura
- Pulizia e manutenzione ordinaria

Per l'area funzionale mostre ed eventi, Zètema negli ultimi anni si è specializzata nell'organizzazione di mostre temporanee, seguendo da vicino tutti i momenti del processo di realizzazione, dal momento della richiesta del prestito, al trasporto, al piano pubblicitario fino alla cura dell'ufficio stampa e dell'organizzazione dell'inaugurazione della mostra.
Rispetto all'ambito della progettazione è in grado di fornire redazione di elaborati grafici progettuali relativi alla progettazione architettonica, strutturale e impiantistica. Inoltre è in grado di garantire diverse competenze in ambito di sicurezza, allestimenti, accoglienza ed informazione turistica.
Nel settore turismo dal 2006 gestisce i Punti Informativi Turistici, nove punti informativi dislocati nei luoghi chiave della città di Roma (es. Stazione Termini, Aeroporto di Fiumicino), studiati per dare un servizio integrato tra cultura e turismo. Sempre nell'ambito del turismo, Zètema gestisce la Roma Pass, una card che garantisce accessi agevolati a musei e siti archeologici convenzionati e alla rete di trasporti pubblici.
Per l'area conservazione viene offerto supporto alla Sovrintendenza ai Beni Culturali nella cura del patrimonio storico-artistico del Comune di Roma, svolgendo attività di monitoraggio, documentazione e manutenzione ordinaria delle collezioni dei Musei Civici e delle aree archeologiche e del patrimonio comunale.

Organizzazione

La società Zètema impiega circa 860 persone, di cui 120 impegnate nello staff che opera nella sede centrale (marketing, restauro, amministrazione, etc). La Divisione Risorse Umane è composta da 16 persone, che collaborano intensamente con la Divisione Amministrazione (8 persone) per la gestione del personale.
La Divisione Risorse Umane è un organo di staff della Direzione Generale, incaricato della gestione di tre ambiti specifici:

1. amministrazione e personale;
2. relazioni industriali;
3. sviluppo e organizzazione aziendale.

La Divisione svolge tutte le attività di gestione amministrativa (buste-paga, contabilità, rilevazione e gestione presenze e turni) e contrattuale per la corretta organizzazione del personale ed un efficace espletamento del lavoro. In particolare, la Divisione cura i rapporti tra azienda e sindacati, sia nella fase di negoziazione contrattuale sia nella quotidiana gestione delle relazioni tra le parti. Inoltre, la Divisione si occupa dello sviluppo professionale dei dipendenti, prevedendo e organizzando giornate studio e corsi di aggiornamento professionale.
Nel quadro delle diverse aree di intervento della società, il personale distaccato presso i musei costituisce la parte più significativa del personale (circa 700 persone su un totale di 865 dipendenti). In particolare, il contratto di servizio che lega la società al Comune di Roma prevede le seguenti posizioni organizzative: personale di custodia, coordinatore del servizio di custodia, capi area (si tratta di referenti per la risoluzione dei piccoli problemi quotidiani, relativi ad esempio alla gestione delle ferie, e responsabili della segnalazione di atteggiamenti inopportuni del personale), personale di libreria e biglietteria, e personale per il controllo notturno che viene garantito da una guarda giurata. La sorveglianza notturna all'interno

dei musei comunali sta cominciando ad essere sostituita con sistemi di allarme elettronici, molto più efficaci e meno onerosi.
Con riferimento ai profili professionali, è necessario distinguere tra struttura centrale, in cui si trovano le unità di staff e gli uffici di programmazione e amministrazione generale, e sedi staccate, ovvero le strutture culturali in cui opera il personale della società. Si tratta, in quest'ultimo caso, soprattutto di custodi, il cui profilo è cambiato significativamente nel corso degli ultimi anni.
La selezione avviata nel 2000, in occasione della gara d'appalto bandita dal Comune di Roma per la gestione del servizio di custodia dei musei capitolini, ha difatti condizionato la composizione di questa fascia professionale della società: in linea con le indicazioni del bando, difatti, la società Zètema ha promosso l'assunzione di lavoratori socialmente utili. Ad oggi, i custodi sono circa 140 ed il processo di reclutamento prevede una prima selezione tramite curriculum – con il supporto di agenzie del lavoro – cui segue un colloquio conoscitivo nel quale viene valutata l'aderenza del profilo dei candidati (esperienza, capacità, conoscenze, inclinazione) alle esigenza della società. Il profilo socio-demografico dei custodi nel tempo è sensibilmente cambiato: inizialmente, per ottemperare alla necessità di assumere lavoratori socialmente utili, l'età media dei custodi era mediamente elevata. Venendo a mancare il vincolo di assunzione di persone a difficoltà di inserimento lavorativo, la società ha potuto ridefinire i propri meccanismi di inserimento, privilegiando personale giovane e motivato.
In relazione alla tipologia contrattuale, la società applica un contratto di categoria (Federculture), all'interno del quale esistono due fasce professionali: la fascia A per la figura del custode e la fascia B per il personale della biglietteria. Diverso è il caso del personale dirigente, il cui rapporto contrattuale è regolato dalle leggi del settore commerciale e la cui selezione è avvenuta in totale autonomia per la società, non esistendo, a differenza del caso dei custodi, alcun vincolo specifico.
Per quanto riguarda la *job rotation*, va rilevato che le rotazioni del personale all'interno dei musei gestiti dalla società sono molto frequenti: pur non esistendo un'attività pianificata di turnazione all'interno delle varie strutture, il personale viene spostato nei vari musei o per sanzioni disciplinari o per richieste volontarie.
Con riferimento ai meccanismi di valutazione del personale, il sistema è duplice, perché fondato su due fonti informative: le valutazioni che i visitatori danno dell'esperienza di visita e la scheda-valutazione compilata dai coordinatori di servizio (capi area e responsabili del servizio), con la quale si informa la sede centrale dei comportamenti assunti dai dipendenti durante il servizio nei diversi musei. Tale scheda è modulata su una sorta di rating, in cui ad ogni prestazione deve essere associato un punteggio, con una motivazione specifica. In aggiunta, anche i direttori dei musei possono, su iniziativa personale, dare valutazioni sulla prestazione complessiva della società e delle persone che concretamente prestano servizio nei musei.
A questa valutazione "contingente" si aggiunge un'ulteriore valutazione complessiva, rispetto agli obiettivi gestionali della società: i caposervizio ogni anno sono chiamati a redigere una relazione di fine anno in cui evidenziare il livello di raggiungimento degli obiettivi connessi agli obblighi derivanti dal contratto di servizio.
In relazione a questo schema di valutazione rispetto agli obiettivi, è necessario evidenziare che per la valutazione del personale distaccato (custodi e personale di

biglietteria) è stata predisposta una griglia contenente parametri propedeutici all'assegnazione di un premio di risultato. Il premio è composto da due parti: una fissa (che si riduce in caso di assenteismo) e l'altra variabile, relativa alla performance ed in particolare legata al rispetto delle regole comportamentali (circa l'abbigliamento, la relazione con gli utenti, le relazioni con i colleghi).
Per quanto riguarda le figure professionali del *middle management*, sono previsti degli specifici obiettivi raccolti nell'accordo quadro di contrattazione. La società ha, difatti, redatto un documento in cui per tutte le figure quadro sono state definite competenze e obiettivi di crescita interna in termini di carriera.
La previsione delle mansioni e degli obiettivi annuali delle diverse categorie professionali si accompagna ad un'intensa attività formativa, che coinvolge tutta l'organizzazione secondo tre modalità principali:

- formazione generale: si tratta di formazione di base che focalizza i temi della sicurezza sul lavoro, l'informatica e la lingua inglese;
- formazione per ruolo: riguarda una formazione specifica per ciascun ruolo professionale, sulla base dei fabbisogni rilevati dalla Direzione del Personale, secondo quanto stabilito dagli accordi sindacali; alcuni esempi sono i corsi per gli addetti al servizio di custodia, per i responsabili di sala, per i coordinatori del personale di custodia, per i restauratori;
- formazione specialistica: attiene a corsi specifici su temi trasversali ai diversi ruoli. Tipicamente si tratta di temi gestionali, come il project management o la gestione del sito internet.

Inoltre, a partire 2006, sono state organizzate da una società specializzata (MIDA) diverse giornate di formazione (6 giornate) e corsi individuali per i direttori su specifici obiettivi da raggiungere.
Con riferimento alla formazione volontaria dei custodi, la Direzione ha sollecitato un uso personale, autonomo e discrezionale, del materiale informativo e delle occasioni di apprendimento presenti nei musei (audio guide, visite guidate, cataloghi delle collezioni), al fine di stimolare nei custodi una maggiore consapevolezza del particolare "ambiente di lavoro" e per coltivare una maggiore identificazione valoriale con lo spirito dell'organizzazione.
Nel tempo, Zètema ha sviluppato nei propri dipendenti un senso di appartenenza, sia incentivando comportamenti standard a cui tutti i custodi devono fare riferimento sia mediante fringe benefit che accrescono lo spirito di gruppo del personale in servizio nei musei.
In linea con l'esigenza di rafforzare la comunicazione interna del personale distaccato presso i musei, la società sta sviluppando una più ricca piattaforma online, un sito internet completo di informazioni quotidiane, mediante il quale tutti, anche i custodi, possano accedere a internet, comunicando direttamente tra loro e trasmettendo informazioni di servizio.

Risorse finanziarie

La gestione economica della società avviene sulla base di un'attenta programmazione, che discende direttamente dalla sua funzione di società *in house* del Comune di Roma: come le altre società partecipata, Zètema è chiamata a redigere un piano annuale di obiettivi, da cui discende il complesso di obiettivi del contratto, tra la società e il Comune. La base della pianificazione economica è

pertanto costituita dalla pianificazione della società, unitamente alle indicazioni che provengono dal Comune.
Alcuni processi di reingegnerizzazione dei processi stanno incidendo profondamente sulla struttura dei costi della società: in particolare, la sostituzione delle guardie giurate per la sorveglianza notturna con sistemi di videosorveglianza sta producendo un evidente beneficio economico, seppur vincolato dalla capacità finanziaria dell'investimento.
Sul fronte interno, la scelta di promuovere la formazione volontaria del personale, mediante le occasioni formative che il museo presenta costituisce un'ottima opportunità di contenimento dei costi, almeno per due ragioni: da una parte è possibile risparmiare direttamente sulle spese di formazione (soggetti esterni qualificati), dall'altra si evitano i costi dovuti alla sostituzione dei custodi che si assentano per la formazione. In tal senso, iniziative come la visita guidata per i custodi all'interno del museo stanno continuando a raccogliere consenso nelle direzioni e nel personale di custodia, evidenziando un ambito di sperimentazioni particolarmente interessante.

Qualità ed innovazione
Tra gli elementi di particolare interesse, in termini di qualità del servizio, va rilevata la costante attività di pianificazione e controllo che la società conduce soprattutto in termini di gestione delle risorse umane. La gestione secondo criteri di uniformità del servizio, assicurata da un controllo costante (dei capi servizio) – seppur non totalmente formalizzato – delle presentazioni, costituisce un evidente punto di forza dell'organizzazione.
A questo si aggiunge la predisposizione di meccanismi di valutazione del personale, fondati sulla valutazione integrata dei giudizi degli utenti, dei capi servizio e dei direttori dei musei. Al contempo, una valutazione del raggiungimento degli obiettivi annuali costituisce un fondamentale incentivo ad un concreto orientamento al risultato, piuttosto che al mero rispetto di requisiti formali.
Inoltre, una attenta progettazione degli interventi formativi, volti ad accrescere i livelli di competenza e motivazione del personale, rappresenta un interessante leva di motivazione del personale, oltre che fonte di miglioramento del servizio all'utenza. La previsione di interventi formativi differenziati (per ruolo, competenza, stadio di sviluppo professionale) costituisce un importante investimento nella qualità delle risorse umane.
Al fine di evitare l'inaridimento nel rapporto tra personale e struttura in cui opera, il personale di contatto viene fatto circuitare nelle diverse strutture, stimolando così la curiosità personale suggerendo così costantemente nuove sfide lavorative.

3. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Alcune pratiche interessanti sono state rintracciate presso il FAI. Per quanto riguarda la funzione organizzazione del lavoro, infatti, è molto interessante il sistema di negoziazione degli obiettivi che avviene tra il livello macro del FAI, l'Ufficio Centrale Proprietà, e il livello micro, ciò quello corrispondente alle sedi locali, della fondazione.

Nella fattispecie la tensione al conseguimento di una progressiva efficienza gestionale da parte delle sedi locali passa attraverso il raggiungimento di alcuni obiettivi di risultato quantificabili (tarati su voci di budget). La tensione al risultato viene sostenuta da un meccanismo premiante (ottenimento di un bonus a fine anno) cui sono vincolati sia i *property manager* sia lo stesso Ufficio Centrale Proprietà che, essendo responsabile del lavoro svolto nelle sedi, ha il dovere di stimolarne le performance pena la mancata attribuzione del premio.
Alcune interessanti informazioni sono poi emerse nel corso dell'intervista svolta con i musei Vaticani. Per promuovere l'identificazione valoriale da parte dei dipendenti del museo con il museo si organizzano, presso l'importante istituto diretto dal Prof. Paolucci, dei cicli di conferenze/ lezioni (leva motivazionale non tanto monetaria, quanto identitaria, di partecipazione, valoriale) rivolte al corpo di custodia, in cui vengono illustrate le collezioni, coinvolgendo in qualità di esperti e docenti i vari responsabili dei reparti, tra cui l'inventario e la didattica (leva motivazionale). Si ritiene particolarmente utile tale esperienza quale leva di motivazione del personale, oltre che per creare quelle conoscenze minime sulle opere custodite in capo a chi quotidianamente interagisce con i visitatori.
Una volta al mese viene inoltre organizzata una riunione tra i responsabili dei vari reparti e servizi, utile a condividere le strategie e le attività in corso e co-progettare, aggiornandosi su ciò che avviene negli altri settori, dando comunicazione reciproca sui progetti in essere. E' questa una buona pratica la cui validità deve essere ricondotta non solo nel contributo che la stessa fornisce alla gestione tecnica del coordinamento tra uffici, quanto piuttosto alla capacità di creare condizioni di coesione intra-organizzativa tra i membri dello staff del museo.
Presso la National Gallery è stata rintracciata, con un certo interesse, una attenzione verso i temi della formazione del personale. Ciò è particolarmente evidente se si fa riferimento alla profonda attività di training in entrata per i custodi, sulla quale la NG basa la propria filosofia di qualità del servizio. Attraverso questa formazione preliminare, certamente costosa per le finanze del museo, si pongono tuttavia le basi per avvicinare le conoscenze e le capacità del personale di primo contatto a quelle di una figura in grado di relazionarsi, anche su primi contenuti dell'offerta museale, con il pubblico.
Presso il V&A Museum è stata rintracciata una interessante pratica legata al coinvolgimento di volontari nell'ordinaria gestione del museo, soprattutto per ciò che riguarda i servizi di accoglienza dei visitatori. Si tratta di persone che, identificandosi con la causa del museo e facendo propria la visione di servizio pubblico di cui questo si fa interprete, sono motivate nel sostenere la buona gestione del sito. E' stato evidenziato come il V&A Museum abbia un programma che si occupa della formazione specifica dei volontari, soprattutto per insegnare l'uso del computer, visto che per dare informazioni al pubblico questo è il principale strumento utilizzato. I volontari non sono soltanto persone adulte, in pensione, ma anche giovani.
Presso il V&A Museum sono state rilevate alcune pratiche interessanti, quali ad esempio quelle legate alla gestione del personale di accoglienza e sicurezza. In termini di coordinamento, ogni mattina, venti minuti prima che il museo apra, il manager e il supervisore si incontrano con lo staff per assegnare i compiti della giornata. Il lunedì la riunione è più lunga, inoltre prima delle aperture delle mostre

temporanee vengo date delle "pillole" agli assistenti di galleria perché le possano riferire ai visitatori. In questo museo vige, inoltre, un sistema di incentivi legati al raggiungimento di obiettivi individuali e di gruppo: ad esempio, per i dipendenti del settore accoglienza, durante l'anno i bonus sono bassi, ma se a fine anno vengono raggiunti gli obiettivi dichiarati si può beneficiare di bonus più cospicui.
In questo museo, infine, è incentivata la performance personale, in quanto è effettivamente possibile fare carriera. Inoltre, il museo cerca di facilitare i trasferimenti tra le diverse posizioni in modo da facilitare la conoscenza dell'intera struttura gestionale.

4. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: PRATICHE REPLICABILI

Nel caso della società Zètema:
- formazione differenziata del personale;
- ampio uso del turnover per motivare il personale;
- pianificazione degli obiettivi di servizio, sulla base del contratto;
- controllo delle performance personali dei dipendenti sulla base di valutazioni incrociate;
- controllo del raggiungimento degli obiettivi contrattuali.

Nel caso degli altri benchmark partner
- la gestione dei volontari presso il V&A Museum, qualificata da una forte identificazione con i valori del museo e da programmi di formazione specifica per l'inserimento di questi soggetti nell'organico dell'istituzione;
- i programmi di formazione per il personale di custodia e accoglienza presso il V&A Museum;
- la possibilità di fare carriera presso il V&A Museum;
- la premialità legata al raggiungimento dei risultati presso il V&A;
- le riunioni di coordinamento organizzate prima dell'apertura del museo al V&A Museum;
- la formazione del personale di custodia in entrata, rintracciata presso la National Gallery, tale da creare condizioni di qualità per le visite alle esposizioni;
- La specializzazione delle professionalità che si occupano di mostre al MART.

ii. IL *FUND RAISING* E LE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

3.3.9.1. FUND RAISING: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
Il *fund raising* rappresenta l'insieme delle attività poste in essere dai musei (e più in generale dalle organizzazioni del non profit) per la raccolta di risorse economiche aggiuntive rispetto ai proventi derivanti dai biglietti e da tutte le forme dirette di autofinanziamento (tipicamente, oltre al finanziamento pubblico di natura istituzionale, costitute dai proventi da merchandising). Si tratta cioè di elargizioni che, per diverse ragioni (amore per l'arte, passione civile, curiosità personali, ecc.) singoli individui, gruppi o imprese compiono a beneficio dell'attività dei musei, per

il restauro di opere di particolare interesse o per lo svolgimento delle attività istituzionali (didattica, studio e ricerca).
Il fund raising può essere descritto come un processo ciclico integrato che prevede attività di analisi, progettazione, attuazione, e valutazione, tipicamente costituito dalle seguenti fasi:

1. avvio del fund raising: definizione di mission, strategie e valori; individuazione e superamento degli ostacoli interni; coinvolgimento dell'organizzazione (dirigenza, staff, volontari);
2. analisi dell'organizzazione: analisi dei punti di forza e debolezza; analisi della composizione dei fondi;
3. analisi dell'ambiente: analisi delle opportunità e delle minacce, dei trend generali, degli stakeholders e del sistema di relazione con i potenziali candidati finanziatori (forza del legame, disponibilità finanziaria, interesse per la causa);
4. progettazione e pianificazione: definizione del piano di fund raising; progettazione delle singole attività; scelta degli strumenti di raccolta dei fondi; piano di comunicazione;
5. messa in opera: formazione dello staff; monitoraggio e management; internazionalizzazione/esternalizzazione dei servizi di fund raising; gestione degli aspetti finanziari e contabili e fiscali; comunicazione ai finanziatori target delle attività del museo; coinvolgimento dei candidati; invito ai candidati a contribuire;
6. valutazione del piano e gestione degli esiti: valutazione economica, valutazione del potenziale, fidelizzazione, rinnovo e incremento;
7. revisione del ciclo.

L'esperienza accumulata nel terzo settore nel campo della raccolta fondi ha prodotto nel tempo il consolidarsi di alcuni strumenti e pratiche per la migliore individuazione dei donatori e per la minimizzazione dei costi (specialmente di selezione e gestione dei donatori) per l'organizzazione beneficiaria. Al di là di casi specifici, è noto che tale funzione soffre ad oggi di scarso impatto sul totale delle risorse da autofinanziamento, incidendo lievemente sul funzionamento delle istituzioni museali.
I musei dell'Italia meridionale, in particolare, notoriamente soffrono una certa limitatezza del ricorso a risorse diverse dai trasferimenti pubblici. Tale carenza appare quanto mai rilevante anche in ragione del fatto che una maggiore autonomia economica costituisce un ingrediente fondamentale dell'autonomia organizzativa e gestionale dei musei e, per il tramite di questa, di una maggiore responsabilizzazione degli amministratori e del personale.
Diverse possono essere le strategie di raccolta fondi, poiché ciascuna organizzazione è chiamata a costruire un proprio meccanismo di gestione dei donatori e delle risorse. Ciononostante, si sono affermate a livello internazionale alcune tecniche e procedure, per lo più rientranti nel c.d. direct marketing – contatto diretto del potenziale donatore (singolo individuo o impresa), che comprende il telemarketing (ovvero i contatti telefonici), l'e-mailing (per mezzo delle email) e il tradizionale face to face (contatto personale).
Fondamento delle attività di fund raising è la costituzione del database dei donatori (correnti e potenziali), organizzato per progetti e per finalità della donazione. È importante distinguere tra donazioni destinate a finanziare il

complesso delle attività istituzionali del museo e donazioni destinate specificamente a finanziare un progetto o un'iniziativa temporanea.
Nel caso particolare dei musei, il fund raising è chiamato a conformarsi ad una generale regola di coerenza con la "missione culturale" dell'organizzazione (politiche di comunicazione e politiche culturali in genere), da cui possono discendere vincoli circa la forma e i contenuti di eventuali ringraziamenti ai donatori, o addirittura criteri di selezione dei donatori (generalmente ciò accade nei musei che, per la loro particolare visibilità e notorietà, vantano un numero consistente di proposte di donazione). Gli strumenti tipici del fundraising sono i seguenti:

Sponsorship e donazioni da imprese
A differenza delle donazioni (per le quali il donatore non può vantare alcun corrispettivo), il rapporto di sponsorship comporta uno scambio di benefici tra sponsor e museo, che di solito prendono la forma di benefici di visibilità per lo sponsor contro un corrispettivo finanziario. Per tali caratteristiche le sponsorizzazioni sono più frequenti in occasione di mostre, programmi educativi, ed eventi temporanei.

Direct mail/marketing
Racchiude gli strumento di "invito" a potenziali finanziatori, attuati mediante contatti diretti. Per essere efficace richiede un database ricco di donatori, attuali e potenziali. Tramite la tracciabilità dei feedback (cioè le risposte alle proposte di donazione), consente di adattare le richieste successive di donazione o sponsorizzazione alle peculiarità del donatore, così come sono state mostrate nei contatti precedenti.
Viene usato principalmente per contattare ex donatori e sostenitori particolarmente attivi, mantenendoli informati sulle attività del museo (eventi speciali e benefit acquisibili). Un esempio attraente sono le iniziative di "salva/adotta un oggetto" che altrimenti sarebbe dimesso o compromesso.

Eventi (mostre o attività speciali) per la raccolta fondi
Si tratta di iniziative che nascono con l'obiettivo prioritario di raccogliere fondi per il restauro di un'opera o per il sostegno delle attività del museo. L'organizzazione di eventi ad hoc richiede una pianificazione attenta ad incontrare i gusti dei potenziali finanziatori, nel rispetto degli obiettivi (di politica culturale, in particolare) del museo stesso.

Internet
Il sito web dei musei può essere dotato di una sezione per le donazioni on line. Nei casi più interessanti, è consentito all'utente di procedere al finanziamento non solo del museo (cioè della sua missione, indistintamente) ma anche di specifici progetti (come il restauro delle opere).

Eredità
Le attività di fundraising che promuovono la destinazione al museo dei lasciti testamentari costituiscono una tendenza recente (sulla scorta di "casi" anche molto antichi), sviluppatasi soprattutto negli USA, ma che presenta un grande

potenziale per i musei di tutte le dimensioni. Si tratta in realtà di risorse che contribuiscono alla capitalizzazione dei musei, nella misura in cui si tratta di opere o immobili di pregio che vengono lasciati al museo mediante testamento. Pur non incidendo sulla gestione corrente, determinano rilevanti conseguenze in termini di gestione economica, oltre che per le caratteristiche artistiche intrinseche dei beni oggetto dell'eredità.

Donazione dedotta sulla busta paga
Secondo tale schema i lavoratori del museo autorizzano la detrazione di una quota della loro busta paga a titolo di donazione ad un ente individuato dai lavoratori stessi (tra cui generalmente spiccano i soggetti del non profit), ottenendone in cambio uno sconto fiscale. Ad oggi poco in uso nei musei, presenta un significativo potenziale di crescita nel tempo.

Programma di Membership
Si tratta di uno strumento capace di mobilitare un flusso di risorse regolare attraverso la sottoscrizione di membership card (che concedono particolari benefici ai possessori, come l'accesso in orario dedicato o l'accesso riservato ed esclusivo ad appuntamenti di particolare rilievo), formando una comunità di sostenitori che generalmente dimostra un significativo impegno verso il museo.

Connessione con altre funzioni

Il fund raising è un'attività strategica di supporto che, essendo correlata alle politiche finanziarie, influenza direttamente le funzioni amministrative e contabili. Per la necessità di inquadrarsi coerentemente nelle politiche del museo, l'attività si lega strettamente anche alle funzioni comunicazione e marketing.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali

Accrescendo le fonti di introito, la funzione consente di accrescere l'autonomia finanziaria e organizzativa del museo, migliorandone spesso la capacità di pianificazione.

Elementi critici e di innovazione

Le esperienze migliori di fund raising museale (Sacco, 2006) consentono di evidenziare come spesso la presenza di risorse (umane e tecniche) dedicate al presidio di tale funzione costituisca un fondamentale requisito per il buon esito delle attività di fundraising. In aggiunta, il recente sviluppo e l'enorme diffusione del web 2.0 accresce le opportunità per gli operatori museali, in ragione di un costo minimo di contatto dei potenziali finanziatori in aggiunta a strumenti di mantenimento delle relazioni particolarmente efficaci. Ciononostante, la criticità del contesto di relazioni (anche personali, tra gli operatori e altri possibili finanziatori) in cui il museo è costretto ad operare condiziona fortemente il successo delle iniziative di fund raising, nella misura in cui contesti economicamente deboli contribuiscono scarsamente allo sviluppo dell'autofinanziamento museale. Al contrario, ambienti economicamente agiati rappresentano il miglior contesto di sviluppo di tale funzione.

1. IL FONDO PER L'AMBIENTE ITALIANO: BREVE PRESENTAZIONE

Il Fondo Ambiente Italiano (FAI), è una fondazione senza scopo di lucro nata nel 1975. La fondazione ha come *mission* l'istruzione e l'educazione della collettività alla difesa dell'ambiente e del patrimonio artistico e monumentale. L'obiettivo si traduce in diverse aree di intervento quali, in particolare, la tutela, la promozione e la valorizzazione dei beni artistici, paesaggistici e naturali. Le attività comprese in questi ambiti di intervento riguardano principalmente:

- la cura dei beni artistici, paesaggistici e naturali di cui la fondazione entra generalmente in possesso, sia a titolo oneroso che gratuito, prendendoli in locazione, usufrutto, concessione, uso o comodato.
- la promozione della cultura e dell'arte mediante sia l'organizzazione di riunioni, convegni, seminari, sia concedendo sovvenzioni, premi o borse di studio.

Attualmente, il FAI è responsabile della cura e della valorizzazione di 1.210 siti complessivamente (di cui circa 200 vengono annualmente aperti al pubblico gratuitamente, in occasione delle c.d. *giornate di primavera*).
Il FAI è guidato da un presidente, un consiglio di amministrazione, un comitato esecutivo e un collegio dei revisori; inoltre, a livello territoriale, esso si articola in delegazioni territoriali per la promozione di attività di coinvolgimento della cittadinanza. Per amministrare beni di particolare importanza culturale, il consiglio di amministrazione ha la facoltà di nominare un comitato di gestione ad hoc.
Il FAI dispone di diverse fonti finanziare: prevalentemente donazioni di beni mobili e immobili che pervengano alla fondazione a qualsiasi titolo; redditi derivanti da rendite del patrimonio; contributi pubblici per la realizzazione di specifici obiettivi (programmi e progetti). Circa il 35% delle fonti di finanziamento proviene da aziende private, il 30% da fondazioni ed enti pubblici, mentre il restante 35% è ripartito tra donazioni private e gestione della proprietà. Il patrimonio del FAI è passato tra il 2007 e il 2008 da 55 milioni a 62 milioni con un incremento pari a circa €7 milioni.
Tra le varie donazioni ricevute nel corso degli anni sono da ricordare il Borgo di San Fruttuoso (donazione dei principi Doria Pamphili), il castello di Avio (donato da Emanuela Castelbarco, nipote di Arturo Toscanini), la Baia di Ieranto (donazione di Italsider).
Ad oggi il FAI conta circa 72mila soci, un patrimonio di oltre € 62 milioni. I soci che sostengono il FAI sono divisi in due categorie: sono detti "Sostenitori" gli enti privati che contribuiscono alla fondazione con importanti donazioni, erogazioni di denaro o attività di rilievo, mentre sono qualificati come "Aderenti" le persone fisiche o gli enti che contribuiscono alla realizzazione dei suoi scopi mediante contribuiti in denaro annuali o pluriennali. Sia i *sostenitori* che i gli *aderenti* nominano a maggioranza un consigliere ciascuno all'interno del consiglio di amministrazione.
Posto che obiettivo principale del FAI è l'apertura al pubblico dei siti, l'articolazione degli ambiti operativi può essere così riassunta:

- Azioni volte alla tutela, alla conservazione e alla promozione: il FAI si occupa di tutte le fasi di valorizzazione dei beni ricevuti in donazione, dalla

conservazione preventiva, al consolidamento strutturale alla manutenzione programmata degli impianti tecnologici di manutenzione.
- Educazione e sensibilizzazione della collettività: Il FAI ha oltre 100 delegazioni in 18 regioni italiane per garantire la capillarità delle iniziative. Le delegazioni organizzano oltre mille eventi l'anno grazie al supporto di 6000 volontari. Tra le diverse attività ed iniziative proposte sono da ricordare: visite guidate a mostre, concerti, viaggi, seminari e conferenze. Anche per la scuola vengono proposte visite guidate e animate. Tutte le mostre allestite all'interno dei beni dei FAI prevedono un percorso didattico con laboratori per attività creative.

Ogni anno, a livello nazionale, sono proposte le c.d "Giornate FAI di Primavera": con queste iniziative centinaia di monumenti normalmente chiusi al pubblico vengono aperti. Nel 2008 sono stati aperti gratuitamente al pubblico 550 siti con oltre 450mila visitatori.
La raccolta fondi prevede diverse campagne di fund raising (secondo le diverse fasce e in diversi periodi dell'anno). In particolare, la campagna rinnovi, per i già tesserati, registra un tasso di fedeltà dell' 80%. Per il coinvolgimento delle aziende nella salvaguardia del patrimonio è stato costituito un fondo di ricapitalizzazione che nel 2008 ha registrato un incremento di €800mila.
Per quanto riguarda le spese, il 78% viene destinato ad attività istituzionali (conservazione e restauri, iniziative educative e culturali e gestione della proprietà), il restante è ripartito tra attività di fund raising, comunicazione e per servizi generali.

2. IL FUNDING NELLE POLITICHE DEL FAI

Caratteristiche principali della funzione
L'attività di recupero, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e naturalistico che il FAI conduce sui beni e monumenti di cui ha la proprietà o la gestione, si svolge attraverso un doppio registro di governo, centrale e locale, che nei trenta e più anni di attività della fondazione ha trovato un proprio equilibrio funzionale dimostrato dalla velocità di adattamento a scenari socio-economici in continuo cambiamento, di cui il fundraising è tra i principali strumenti di rilevazione.
In termini generali, il FAI ha fatto propria una accezione piuttosto ampia della funzione fund raising, annoverando al suo interno quell'insieme di attività strumentali a composizione del proprio funding mix. Come si dirà meglio in seguito, infatti, la funzione fund raising si dedica al reperimento di:
- Fondi da persone fisiche;
- Fondi da persone giuridiche (Aziende, Enti Pubblici, Fondazioni);
- Fondi da Gestione delle Proprietà (visite, merchandising, affitti d'uso ecc.).

Modello operativo
Il modello di *governance* in questione prevede che a livello centrale si svolgano in maniera accentrata gran parte delle funzioni di programmazione, gestione e coordinamento delle attività istituzionali mentre agli uffici decentralizzati, che corrispondono ai beni e monumenti dislocati sul territorio, viene demandata la

responsabilità della gestione ordinaria dei beni stessi (gestione delle visite, manutenzione ordinaria, management degli eventi straordinari) nonché il raggiungimento di alcuni obiettivi di risultato preventivamente negoziati con gli uffici centrali, in particolare con l'Ufficio Centrale Proprietà. La responsabilità della gestione del bene a livello locale è in capo alla figura del *property manager*.
I *property manger*, pur agendo entro i limiti di una *guideline* fornita dalla fondazione, godono di una certa autonomia e indipendenza nell'organizzazione e nella promozione delle suddette attività. L'obiettivo del loro lavoro è tendere al raggiungimento dei risultati negoziati preventivamente con l'Ufficio Centrale Proprietà, risultati che progressivamente guardano al raggiungimento del *break even point* (livello di pareggio tra costi di gestione ed entrate da attività in ciascuna proprietà) se non di possibili margini di guadagno. La tensione al raggiungimento dei risultati viene sostenuta da un meccanismo premiante che a cascata coinvolge sia l'Ufficio Centrale Proprietà sia le singole proprietà dislocate sul territorio e si traduce nell'attribuzione di un bonus a chiusura d'esercizio qualora gli obiettivi siano stati raggiunti.Per quanto riguarda il profilo di ruolo del *property manager* (*job description*), oltre a dimostrare capacità operative nel coordinamento delle risorse umane, nel controllo di qualità sulla gestione ordinaria, nella tensione al raggiungimento degli obiettivi, egli deve avere anche un forte legame col tessuto locale, caratteristica necessaria per far si che la comunicazione, la raccolta fondi, la promozione di servizi collaterali (affitti d'uso) e la costruzione di partnership su eventi siano sempre più efficaci.
Allo scopo di rendere sempre più efficienti le performance delle sedi locali, le qualità operative del *property mana*ger vengono monitorate dalla fondazione mediante:

- L'analisi della reportistica quotidiana - contenente dati quantitativi relativi all'affluenza, al numero di iscrizioni registrate, alla spesa effettuata nei punti ristoro e shop - che ogni proprietà dislocata è tenuta a inviare all'Ufficio Centrale Proprietà;
- La valutazione di questionari periodicamente sottoposti ai visitatori;
- La valutazione diretta che il Direttore Generale Cultura esegue durante le sue visite.

Laddove emergano eventuali punti di debolezza (ad esempio sulla comunicazione, sulla manutenzione ordinaria ecc.) la fondazione può decidere di supportare il lavoro del *property manager* con quello degli uffici centrali. Va inoltre osservato che a causa del legame consolidato che il *property manager* deve avere con il territorio in cui lavora per lui non è prevista possibilità di *job rotation*.
Considerato il duplice livello della *governance* e considerata la pluralità degli interlocutori con cui il FAI di norma entra in relazione, lo svolgimento della funzione fundraising raggiunge un livello di complessità tale da prevedere l'impiego di strategie, strumenti e competenze specifiche a seconda del livello di governo in cui viene espletata e, di conseguenza, della tipologia di destinatario cui è indirizzata.
Si assiste dunque alla messa in atto di attività di raccolta fondi tra loro diverse per misura, natura e obiettivi. Tuttavia nel complesso esse tendono ad integrarsi e comunemente perseguire la *mission* istituzionale.

Linee di fund raising attive
A livello centrale il FAI, oltre a stabilire le *policy*, a ideare programmi e campagne di sensibilizzazione e fidelizzazione, si occupa di gestire le attività di raccolta fondi presso istituzioni, grandi imprese e iscritti che vanno a definire quattro aree specifiche di intervento, diverse per tipologia di interlocutori, strumenti e professionalità necessarie al loro espletamento. Le aree in oggetto fanno tutte riferimento al Direttore Generale Operativo della fondazione.
Nella fattispecie si hanno:

1. Attività di fundraising verso persone fisiche
   In questo ambito esistono diversi programmi ideati e strutturati per realizzare al meglio l'incontro tra sensibilità e disponibilità alla donazione espressa dai target cui sono mirati. Nello specifico i programmi sono:
   - Iscrizione annuale al FAI;
   - Donazioni a favore di specifiche cause;
   - Adozioni di un bene FAI;
   - Lasciti (eredità);
   - Bomboniere solidali;
   - 5 x mille;
   - Mosaico della Bellezza;
   - Volontariato.

   L'efficacia di questi programmi è strettamente connessa alle campagne di comunicazione e di sensibilizzazione, oltreché dalla presenza mediatica della fondazione.
   A copertura di questa specifica funzione attualmente sono impiegate risorse che hanno maturato la propria esperienza professionali nel settore delle organizzazioni *non profit*.

2. Attività di fund raising verso persone giuridiche.
   Esse possono distinguersi in due grandi settori:
   a) Attività rivolte ai *Corporate Golden Donor*.
   Si tratta di un programma ideato per costituire e consolidare un gruppo di aziende che sostiene in maniera stabile le attività del FAI e che di fatto rappresenta il nucleo dei più importanti ricapitalizzatori della fondazione. Queste aziende sono solite versare una quota iniziale per accedere al programma e rinnovare annualmente la loro partecipazione con il versamento di un'ulteriore quota. Alle aziende di questa categoria la fondazione tende a riservare un trattamento esclusivo (viaggi, eventi di lusso riservati).
   A tutti gli effetti si tratta del primo programma di fundraising attivato dalla fondazione ed è gestito quasi interamente sulla base di contatti e relazioni personali dei dirigenti FAI.
   b) Partnership strategiche su progetti di *Cause Related Marketing* finalizzati a specifici interventi di restauro o di valorizzazione. L'ufficio che se ne occupa, relazionandosi per lo più con l'area *corporate social responsibility* delle aziende, ha sulle spalle il compito di innovare continuamente la natura e la qualità dei progetti allo scopo di incontrare il favore delle diverse tipologie di imprese cui sono rivolti.

Attualmente, a copertura della funzione è impiegata una risorsa che ha maturato la propria esperienza professionale nel mondo *for profit*.
Le imprese che partecipano a progetti di questo genere di solito cercano di trarre un beneficio di immagine e di reputazione associando il proprio brand a quello del FAI.

3. Organizzazione di attività culturali che generalmente si svolgono al di fuori delle location del FAI. Esse possono essere distinte, oltre che per la natura, anche in base alla capacità che la fondazione ha di sostenerne i costi organizzativi. Alla luce di ciò è possibile distinguerle in:
   a) Attività i cui costi di organizzazione e di gestione sono interamente sostenuti dalla fondazione. In questa categoria rientrano i viaggi culturali;
   b) Attività i cui costi di organizzazione e di gestione sono sostenuti da terzi (sponsor). In questa categoria rientrano i concerti, i corsi d'arte, ecc. Solitamente al FAI spettano i fondi raccolti dalla vendita dei biglietti o dalle iscrizioni ai corsi.

4. Monitoraggio dei bandi nazionali, pubblici e privati (es. fondazioni bancarie), ed europei per la richiesta di contributi dietro presentazione di progetti. L'ufficio che se ne occupa ha competenze tecniche specifiche per quanto riguarda la progettazione finanziata. Esso si occupa di partecipare alle *call* (progetti) e produrre la relativa reportistica.

Per quanto riguarda la funzione del fund raising verso aziende si osserva un *turnover* abbastanza alto, soprattutto a causa del profilo professionale delle persone inquadrate nella funzione. Spesso si tratta di persone provenienti dal settore profit o dal mondo della consulenza che difficilmente riescono ad adattarsi alla flessibilità del ruolo da ricoprire in FAI, dunque a produrre risultati.
A questo proposito si osserva una politica di formazione piuttosto bassa rivolta al personale della funzione. Questo accade perché si cerca di mettere a valore le esperienze pregresse dei professionisti assunti nella funzione, sui quali interviene un'azione formativa indotta dal lavoro quotidiano, dal contesto e dal lessico adottato dall'organizzazione (*on the job*).
Nelle proprietà dislocate sul territorio, invece, le attività di fundraising condotte dai *property manager* possono essere distinte in:

1. Raccolta fondi presso aziende locali per la sponsorizzazione di attività e/o eventi;
2. Promozione degli affitti d'uso delle location per cerimonie private (nel rispetto dei vincoli di tutela cui ciascuna proprietà è soggetta);
3. Gestione delle visite. Curiosamente per il FAI anche tale attività va ricondotta all'ambito del fund raising. A supporto di quest'approccio, il FAI di recente ha predisposto una campagna di comunicazione per suggerire ai visitatori l'idea che il contributo pagato all'ingresso dei monumenti altro non è che una donazione volontaria e non un biglietto o una tassa.

Risorse finanziarie

Dal punto di vista economico-finanziario, come visto, la fondazione vive grazie a un complesso sistema di funding che, nonostante distribuisca le sue funzioni tra un

livello centrale e uno locale, nel complesso tende a creare un sistema integrato e sostenibile nel tempo.
Nel 2008 la composizione delle fonti di finanziamento risultava essere:
- 35% da aziende;
- 28% da Enti Pubblici e Fondazioni;
- 15% da Gestione Proprietà;
- 22% da Privati.

Nonostante il volume di contributi provenienti da privati e aziende non sia sostanzialmente mutato nel tempo, è stato rilevato che negli ultimi anni è venuto crescendo il rapporto con le Fondazioni Bancarie e con gli Enti pubblici per quanto riguarda la capacità di accedere ai fondi della progettazione finanziata.
Proprio a fronte di questo panorama, la fondazione dimostra di soffrire lo squilibrio esistente nel rapporto tra raccolta fondi da privati e raccolta fondi da aziende, che attualmente è sbilanciata sulla seconda. Nella fattispecie gli 80.000 aderenti della fondazione contribuiscono in misura minore (22%) rispetto alle aziende (35%). L'obiettivo è quello di aumentare il livello di fidelizzazione degli aderenti alla fondazione (ottenendo poco da tanti), riducendo la dipendenza dal sostegno delle aziende.
Per quanto riguarda la sostenibilità finanziaria delle proprietà locali, la continua ricerca di efficienza nelle *performance* delle stesse permette oggi di avere una situazione in cui i costi complessivi di gestione (inclusi i costi del personale dipendente) vengono coperti circa per l'82% con gli introiti (dei biglietti, delle vendite nei negozi, degli affitti d'uso ecc.) prodotti dalle attività.

Qualità ed innovazione
L'efficacia dei programmi di fund raising ideati e promossi dalla fondazione non dipende unicamente dalla tipologia di strumenti utilizzati, dalle tecniche predisposte e dalla formazione professionale delle risorse impiegate nella funzione.
Nei vari uffici deputati alla raccolta fondi si sono avvicendate nel tempo, o si sono trovate a collaborare, figure provenienti da ambiti professionali assai differenti, vicino al mondo della consulenza o della ricerca universitaria, delle aziende o del *non profit*, ciascuno con un proprio background formativo e operativo. Nonostante l'alternanza e la convivenza di tali figure, ad oggi si direbbe ancora difficile riuscire a ricostruire un profilo di ruolo (*job description*) che possa interpretare la funzione nei suoi vari aspetti. Questo è un dato di fatto molto interessante perché porta la riflessione a considerare necessariamente anche gli aspetti non strettamente operazionali che caratterizzano la funzione: nello specifico gli aspetti culturali e sociali che animano la fondazione e le risorse che vi lavorano. Questi ultimi costituiscono la dimensione cognitiva dell'organizzazione e testimoniano che ancor prima di essere un insieme di procedure e tecniche necessarie a garantire la sostenibilità economico-finanziaria di una qualsiasi organizzazione, il fund raising è innanzitutto una filosofia. All'origine essa fonda la propria esistenza sulla relazione interpersonale, sulla capacità di suscitare la fiducia e di incontrare la disponibilità degli interlocutori a sostenere la buona causa della fondazione attraverso l'atto della donazione. A tutti gli effetti praticando fundraising il FAI non fa altro che perseguire la propria *mission*: educare cittadini e istituzioni alla difesa dell'ambiente e del patrimonio artistico e monumentale del Paese.

Alla luce di ciò è possibile affermare che in un'organizzazione come il FAI temi come la qualità e la capacità innovativa della funzione fund raising siano strettamente vincolati alla capacità delle risorse umane impiegate nella funzione di mettere a sistema:

- Il patrimonio di competenze tecnico-specialistiche;
- La vocazione al perseguimento della *mission*;
- La tensione al risultato (che in questo caso è la sensibilizzazione prima ancora che l'ottenimento della donazione);
- La capacità di costruire e mantenere relazioni;
- L'interpretazione delle esigenze precipue della fondazione e degli stakeholder.

3. IL *FUND RAISING* NELLE POLITICHE DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Presso la National Gallery è emerso che a volte il Dipartimento di Sviluppo permette agli sponsor l'utilizzo del teatro come location per conferenze private. Complessivamente, il fund raising da sponsorhip raggiunge il valore di 5 milioni di sterline anui. Attualmente è in vigore un partnership triennale con Credit Suisse che rappresenta il maggiore benefattore della NG.
Presso i musei vaticani sono emerse alcune considerazioni che riguardano il tema del fund raising. Presso questo museo è presente un Ufficio "Patrons" per gli "Amici del Museo", dedicato alla gestione dei rapporti di quei soggetti che finanziano progetti di restauro, didattica, ammodernamento.
Ovviamente, a differenza da quanto accade in Italia a causa del restrittivo regime fiscale, le donazioni sono particolarmente incentivate per i particolari vantaggi in termine di esenzione fiscale nei Paesi d'origine, oltre ad essere evidentemente trainate da un'immagine prestigiosa del museo nel mondo. L'apporto di questi finanziatori è fondamentale per garantire la liquidità necessaria, nonostante il bilancio in utile dei Musei Vaticani. A fronte delle donazioni i Patrons ricevono alcuni "benefit", quali targhe di ringraziamento ai donatori all'interno del Museo, vantaggi in termini di accoglienza (visite guidate gratuite, possibilità di organizzare visite dal Papa, ecc.), partecipazione ad eventi ad-hoc organizzati esclusivamente per i donatori.
Si sottolinea, inoltre, una pratica adottata dai Musei Vaticani che, ai fini della raccolta fondi, svolgono una intensa attività promozionale presso associazioni di italiani nel mondo.
Nel sito archeologico di Mérida è attivo uno specifico programma di funding, chiamato "Mecenas", con il quale il Consorzio raccoglie risorse finanziarie in un ciclo annuale, che investe direttamente in un progetto di ristrutturazione e apertura di un luogo/monumento. La partecipazione attiva da parte dei mecenati, coinvolti in un'assemblea nella quale socializzano le decisioni in merito alla destinazione dei fondi, contribuisce a creare quell'indispensabile clima di coesione utile alla sostenibilità nel tempo delle attività di funding.
Presso il V&A Museum, come nella tradizione dei musei anglosassoni, è presente una spiccata attenzione verso le tematiche del *funding*. Si consideri, infatti, come circa 40 milioni di sterline l'anno (cifra pari al 50% del totale dei costi) vengano finanziate mediante una accorta politica commerciale e per il mezzo di appositi programmi di attrazione di donazioni, sponsorizzazioni e lasciti. Tale percentuale di autofinanziamento assume di maggior interesse se si considera la gratuità

dell'ingresso. Tra gli elementi rilevati, che sembrano interessanti da citare, si evidenzia la presenza di un desk all'ingresso del museo che promuove l'adesione al programma di *membership*, nel quale è costantemente presente una persona capace di fornire informazioni e incoraggiare ad iscriversi per sostenere le politiche culturali del V&A. A questo si accompagna un programma di membership online, mediante il sito internet del museo, nel quale è possibile l'iscrizione anche per utenti lontani fisicamente dal museo. L'iscrizione offre interessanti promozioni per l'acquisto dei prodotti del museo, sconti alle mostre temporanee ed eventi dedicati, nonché la possibilità di un servizio informativo dedicato.

Presso il V&A non si paga il biglietto e dunque sono assenti biglietteria e tornelli di accesso. Questo "vuoto", forse sorprendente per un visitatore abituato a lunghe file e costosi biglietti, è stato colmato mediante il posizionamento – all'ingresso - di un box in plexiglass per le offerte libere, nel quale si raccolgono fondi con una scritta "Dona 3 sterline per aiutare il museo". E' proprio l'elemento psicologico, mosso da questa cortese e "umile" richiesta, che entra in gioco, facendo scattare nel visitatore l'associazione diretta tra donazione e risultato che questa potrà provocare (l'aiuto a un così importante museo) e dunque stimolando la donazione.
Sin dalla sua istituzione il Museo di Quai Branly ha potuto beneficiare del supporto di un importante gruppo di "mécènes" (oltre 30): essi sono classificati in funzione della dimensione delle donazioni e della tipologia di relazione finanziaria e di collaborazione: "*cercle des grand mécènes*", "*entreprises mécènes*" *(mécénat financier)*, "*club entreprises*", "*parrainage financier*", "*parrainage en nature/échange de services*", "*mécène individuel*". Altra importante componente del fund raising è rappresentata dalla "société des amis du musée" che permette di raccogliere contributi personali di dimensioni limitate.
Per quanto riguarda il PERGAMO è interessante osservare che il Museo, grazie al personale scientifico interno, è in grado di raccogliere fondi per le attività scientifiche partecipando ai bandi emessi da fondazioni pubbliche o private sui temi della ricerca e della divulgazione, in questo caso scientifica.

4. IL *FUND RAISING*: PRATICHE REPLICABILI

Si è accennato come nell'esperienza del FAI si assista ad un approccio al fund raising che, a prescindere dalle tecniche e dagli strumenti messi in campo, è strettamente connesso con la stessa missione istituzionale, diventando filosofia aziendale alla base dei programmi e delle strategie. Ciò detto, sembra interessante ricavare da questa sezione alcune "pratiche" degne di attenzione. Tali sono:

- l'attenzione verso un mix complesso di categorie di potenziali donatori;
- l'autonomia, la responsabilizzazione e la premialità come condizioni in grado di stimolare il funding a livello locale;
- la definizione di una strategia di funding strutturata, suddivisa in quattro aree di intervento;
- l'esistenza di un nutrito portafoglio di prodotti e *tools* attraverso i quali raccogliere finanziamenti;
- la capacità di legare, attraverso specifici programmi di partneship, rapporti duraturi con aziende finanziatrici;

- la capacità di organizzare programmi di eventi e manifestazioni al di fuori delle location culturali, tali da incrementare le entrate;
- la capacità di partecipare, in modo sistematico, ai bandi di finanziamento per la progettazione finanziata, emanati da enti pubblici territoriali, fondazioni e altri soggetti;
- l'interessante intuizione di comunicare ai visitatori quanto il contributo pagato sia una donazione utile alla tutela e alla valorizzazione dei luoghi, piuttosto che una tassa;
- la capacità di sedimentare nella più profonda coscienza aziendale l'attenzione al fund raising, come presupposto e fine della propria esistenza.

Rispetto ad altre pratiche replicabili, si evidenziano:
- la politica di coinvolgimento dei donatori nel sito di Mérida;
- la politica di membership del V&A e l'interessante idea di posizionare un corner informativo all'ingresso del museo, dedicato a questo programma di sostegno;
- la politica, praticata dal Museo QUAI BRANLY, di differenziazione dei fondi destinati dai privati in:
  a) fondi da mecenati – con un preciso programma di membership e di visibilità per gli stessi nelle comunicazioni del museo;
  b) fondi da "amici dei musei" – gestiti da un'associazione specifica.

Nel caso della National Gallery è stato possibile evidenziare l'importanza del seguente elemento:
- la concessione degli spazi per eventi degli sponsor

Nel caso dei Musei Vaticani è apparso di particolare interesse la seguente caratteristica:
- presenza di un Ufficio Patrons e di un'Associazione di Amici del museo, capace di sviluppare le relazioni con i potenziali e gli effettivi donatori.

Nel caso del PERGAMO, la presenza di un team scientifico (archeologi e restauratori) permette di raccogliere fondi anche tramite attività specifiche di ricerca e divulgazione promosse e finanziate da enti pubblici e privati

iii. INTEGRAZIONE E RETI MUSEALI

3.3.10.1. INTEGRAZIONE MUSEALE: LA SCHEDA FUNZIONE

Le componenti della funzione
La recente diffusione di diverse forme di collaborazione tra istituzioni culturali, ed in particolare museali, ha posto l'accento sui meccanismi di integrazione tra le organizzazioni, sia all'interno della filiera culturale, sia con riferimento più ampio agli attori dello sviluppo locale, quali le amministrazioni pubbliche e i diversi soggetti economici e sociali.

Per integrazione si intende la condivisione di fasi e processi tra più organizzazioni e, nel caso museale, essa attiene all'insieme delle politiche, dei processi e degli

strumenti che determinano e favoriscono la condivisione di risorse materiali e immateriali tra il museo e altri soggetti, culturali ed extraculturali.
Numerose sono le determinanti e le conseguenze dell'integrazione museale, nella misura in cui essa può originarsi per diverse ragioni, connesse all'efficienza o all'efficacia delle attività museali (ed in senso più ampio includendo anche valutazioni di ordine strategico e/o di apertura a particolari sinergie con il mondo della pubblica amministrazione o con altri operatori privati) e determinare significativi effetti per il museo, sulla sua struttura organizzativa, sulle relazioni con i visitatori e sul suo equilibrio economico-finanziario.
Operativamente, l'integrazione per i musei può essere meglio interpretata a partire da tre sue connotazioni principali: integrazione interna, esterna e laterale.
Per integrazione interna si intende un'integrazione "invisibile" all'utente, fondata su un processo di condivisione delle scelte e delle pratiche di gestione tra i vari attori del sistema, responsabili delle scelte strategiche e gestionali; si divide in due linee strategiche:

- *Integrazione politico programmatica, finalizzata a creare le condizioni per una concertazione delle politiche di intervento tra i vari attori in gioco* (Gestori, Enti Locali, Provincia, Regione, ecc..). Per integrazione delle politiche e dei programmi si intende la realizzazione di attività finalizzate a definire a monte strategie di intervento che contribuiscano a realizzare un processo decisionale unitario e condiviso tra i quattro siti culturali.
- *Integrazione gestionale, finalizzata a creare economie di scala mediante la condivisione dei fattori produttivi*; per integrazione della gestione si intende l'attivazione di adeguati meccanismi di funzionamento dei quattro siti, che garantiscano una condivisione dei processi di produzione e, dunque, delle funzioni "aziendali" che compongono il ciclo di erogazione del servizio culturale. È, in sostanza, una linea di integrazione che risponde alla necessità di minimizzare i costi ed elevare l'efficienza dell'azione amministrativa, anche mediante una condivisione dei costi di acquisto delle risorse umane e materiali.

Per integrazione esterna si intende l'integrazione "percepibile" dal visitatore, quella cioè i cui effetti valorizzano direttamente l'esperienza di visita, modificando direttamente gli elementi di qualità del servizio; a sua volta si divide in due linee strategiche:

- *Integrazione dell'offerta*: prima ancora di condividere le pratiche comunicative e di promozione, occorre creare un'offerta integrata, in termini di funzionamento delle strutture culturali rispetto a livelli minimi e comuni di funzionamento; per integrazione dell'offerta culturale si intende una strategia finalizzata all'armonizzazione delle attività istituzionali tra i diversi siti del sistema, relativamente alle modalità di funzionamento e di offerta dei siti;
- *Integrazione di promozione, informazione e comunicazione*: si tratta della linea strategica finalizzata a restituire un'immagine unica del sistema, mediante strumenti di promozione e informazione, oltre che di comunicazione, unitari. Per integrazione delle politiche di comunicazione, informazione e promozione, si intende la realizzazione di azioni di informazione, promozione e comunicazione unitarie per non disorientare il visitatore e porre l'immagine dei siti come un vero e proprio "marchio" unitario. Si tratta di un insieme di interventi complementare alla prima linea strategica, nella misura in cui

quest'ultima definisce azione di integrazione non già del funzionamento dell'offerta, quanto invece del modo di comunicare un'offerta già integrata.

Con riferimento all'integrazione laterale, essa riguarda elementi di integrazione con altre filiere, pubbliche o private, finalizzata a restituire alle politiche culturali un valore di sviluppo economico locale. In particolare:
- integrazione con la filiera pubblica, mediante opportuni collegamenti con le scuole, i trasporti pubblici locali, le altre politiche di inclusione, imprenditorialità, internazionalizzazione ecc.;
- integrazione con la filiera privata del settore turistico, per creare gli opportuni collegamenti nella gestione del sistema culturale locale.

Ciascuna di queste linee strategiche rappresenta il *framework* nel quale è possibile sviluppare numerosi ed eterogenei interventi, che concorrano al raggiungimento degli obiettivi della linea strategica di pertinenza.

Connessione con altre funzioni
L'integrazione costituisce una risposta organizzativa ad un particolare fabbisogno di condivisione. Tale fabbisogno può derivare da specifiche funzioni museali, così come da una particolare combinazione di attività. In tal senso, l'integrazione si connette a tutte le funzioni museali, in quanto ne contraddistingue uno specifico assetto organizzativo. In particolare, l'integrazione interna investe direttamente le funzioni di programmazione e gestione, ispirandosi al perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia; l'integrazione esterna, invece, insiste sullo sviluppo di particolari funzioni museali (quelle maggiormente connesse alla comunicazione, alla relazione con il pubblico e alla promozione), mirando all'accrescimento dei livelli di trasparenza e qualità del servizio; l'integrazione laterale, infine, coinvolge principalmente le funzioni museali di connessione con l'esterno (relazioni con gli sponsor, relazioni istituzionali), al fine di massimizzare l'impatto sociale ed economico.

Contributo al raggiungimento degli obiettivi finali
L'integrazione concorre a rafforzare elementi interni di efficienza, requisiti esterni di efficacia e legittimazione sociale, migliorando il funzionamento interno dell'organizzazione museale, la soddisfazione dell'utenza e la riconoscibilità sul territorio delle politiche culturali museali.

Elementi critici e di innovazione
Uno dei nodi critici dei numerosi progetti di integrazione museale in Italia, ed in particolare nel Meridione, è rappresentato dal raggio d'azione limitato di tali iniziative. Nella pratica, difatti, spesso un museo interagisce con altri attori (musei, enti pubblici, altri soggetti privati,..) con il solo risultato di disegnare insieme una campagna di comunicazione, o di introdurre uno strumento di accesso (tipicamente un biglietto integrato) mediante il quale l'utente può "riconoscere" l'omogeneità e l'integrazione tra le diverse organizzazioni. L'innovazione nei processi di integrazione museale è pertanto associata a tutti gli strumenti e i processi che consentono di superare tale limite, offrendo al museo migliori

strumenti di programmazione e gestione e al visitatore un'offerta più ricca e qualificata, migliori livelli di servizio e maggiori elementi di attrazione culturale. In tal senso, lo sviluppo di quella che è stata definita *integrazione interna* costituisce un prerequisito indispensabile di qualsivoglia processo di innovazione dei servizi museali, in relazione alla sostenibilità ed alla qualità dei servizi al pubblico e della cura delle opere.

3.3.10.2. LA RETE MUSEALE DEI PICENI: BREVE PRESENTAZIONE

MuseiPiceni è un sistema museale nato nel 2003 grazie all'opportunità offerta dal contributo dei fondi strutturali europei per la realizzazione di reti museali (Doc.U.P. Regione Marche per il periodo 2000 – 2006, fondo FESR). Infatti si colse l'occasione del bando europeo per attivare un percorso - comune ai quattro comuni coinvolti – per la messa a sistema del patrimonio culturale locale in relazione ad una visione di sviluppo del territorio che si fondasse anche sulla creazione di una sorta di "distretto culturale" strutturato intorno alle istituzioni museali locali. In tal senso venne stipulato un accordo di Programma tra i quattro comuni (Offida, Ripatransone, Montefiore d'Aso e Monterubbiano) finalizzato all'avvio di un progetto pilota sovracomunale per la valorizzazione e la promozione del territorio, grazie ad interventi mirati sui musei: l'erogazione di servizi comuni e la realizzazione di iniziative atte a migliorare l'accessibilità del patrimonio culturale ed ottimizzare la fruizione delle collezioni[38].
Successivamente si è stipulata una Convenzione associativa per la gestione della rete museale.
Nel 2009 la rete MuseiPiceni ha vinto il premio "Cultura di gestione" promosso da Federculture, per il progetto Museo e Territorio in cui si è sperimentata una modalità di coinvolgimento dei attori locali utilizzando il museo come catalizzatore.
Il soggetto al quale sono attribuiti i compiti di direzione e coordinamento della rete è strutturato in forma di Convezione Associativa tra i quattro comuni aderenti (Offida, Ripratransone, Montefiore d'Aso e Monterubbiano). La natura della rete è dunque strettamente pubblica. La proprietà dei musei rimane in capo ai singoli Comuni associati. La convenzione è di durata quadriennale.
Non esiste uno specifico statuto della rete museale in quanto è la stessa Convenzione Associativa a definire gli elementi caratterizzanti la rete (*mission*, *governance*, struttura organizzativa, risorse finanziarie, ecc.).
La rete museale musei piceni è composta da 23 collezioni distribuite tra i quattro comuni aderenti alla convenzione. Su 60 collezioni museale presenti della Provincia di Ascoli Piceni, riconosciute dal Centro Beni della Regione Marche, il

[38] L'Accordo di Programma prevedeva la realizzazione di un'immagine coordinata per la comunicazione (es. logo comune, sito internet, bancone nel bookshop…), la realizzazione di un progetto di accessibilità del museo a partire dai non vedenti con percorsi specifici realizzati in collaborazione con il Museo Statale Tattile Omero di Ancona, una base comune di integrazione tecnologica (audio guide , pc etc..). In particolare vennero realizzati quattro interventi strutturali: per Offida e Ripatransone gli investimenti andavano a rivedere ed integrare i percorsi museali., per Montefiore d'Aso e Monterubbiano i progetti sono stati indirizzati a completare gli interventi funzionali al miglioramento sismico e al restauro delle strutture colpite dal terremoto del 1997. In tal modo si realizzata una riqualificazione generale delle strutture museali finalizzata al miglioramento della gestione delle stesse.

40% è inserito nella rete museale musei piceni. In particolare le collezioni sono distribuite come segue.
Ad Offida, Palazzo De Castellotti, acquisito dall'Amministrazione Comunale nel 1997, ospitata diversi musei: il Museo civico Archelogico G. Allevi, il Museo del Merletto a Tobolo, il museo delle Tradizioni Popolari e una quadreria che raccoglie le opere di Vincenzo Milione. Il Museo Civico Archeologico G. Allevi prende il nome dal Marchese Guglielmo Allevi, ispettore degli Scavi e dei Monumenti di Offida che inizio la raccolta. Nel museo, oggi, sono esposti circa 1.000 reperti. Inoltre la città di Offida ospita anche il Museo Aldo Sergiacomo che raccoglie le opere dello scultore stesso.
A Ripatransone sono presenti due musei: il Museo Civico Palazzo Bonomi Gera, ed il Museo Archeologico. Nel primo complesso sono conservate ben cinque collezioni, molto variegate tra loro (Pinacoteca civica, Galleria d'Arte Contemporanea, Museo Storico Risorgimentale Luigi Mercantini, Raccolta Storico-Etnografica e Gipsoteca Gera), ma grazie a dei percorsi espositivi studiati ad hoc, si è voluto dare uniformità alla comunicazione. In particolare la Pinacoteca è costituita dal patrimonio religioso in cui spiccano le sette tavole di Vitttorio Crivelli dipinti con colori a tempera e proveniente da polittici smembrati. Il Museo Archeologico, invece, ospita una collezione sulla cultura contadina ed artigianan e il c.d. museo del vasaio.
A Montefiore d'Aso l'ex convento costruito alla fine del XII secolo e ristrutturato a seguito degli eventi sismici del 1997, è stato destinato a museo dall'Amministrazione Comunale. Il nuovo "Polo Museale San Francesco" conserva il trittico eseguito da Carlo Crivelli intorno al 1474. Nel ex convento sono ospitati anche i musei "Domenico Cantatore" e il Museo della "Civiltà Contadina", il centro Documentazione Scenografica "Gianfranco Basili" e diverse sale espositive dedicate all'arte ed alla cultura locale (Museo De Carolis).
Monterubbiano ospita il Polo Culturale San Francesco, una struttura polivalente, che comprende un Auditorium, un Museo Storico-Archeologico, una biblioteca, una sala espositiva, un centro di educazione ambientale ed un orto botanico. E' stato riaperto al pubblico nel 2007. Il Polo offre la possibilità di visitare l'antica struttura del convento risalente al XII sec. fondato dai Beati Lucido e Matteo, ritornati a Monterubbiano dopo la morte di San Francesco. Il Museo Archeologico è stato fondato all'inizio del novecento probabilmente in seguito a dei ritrovamenti nel territorio di Monterubbiano. La raccolta museale è attualmente costituita dai materiali rinvenuti nel territorio comunale.
La rete museale si pone alcune specifiche finalità:

- consolidare il ruolo delle strutture museali di rete quali istituiti di cultura, presidi territoriali, diramati e diffusi, in grado di integrare conoscenza, salvaguardia e comunicazione del patrimonio culturale presente non solo all'interno del museo, ma nel proprio territorio di riferimento;
- qualificare e potenziare il patrimonio esistente nelle singole strutture museali, al fine di garantire una migliore tutela, promuovere la ricerca, garantire una più congrua fruizione del patrimonio culturale;
- garantire il raggiungimento per tutte le strutture museali aderenti alla rete, degli standard minimi di qualità e accessibilità come previsto nell'atto di indirizzo sui criteri tecnicoscientifici e dagli standard obiettivo previsti dalla Regione Marche;

- coordinare, mediante l'adozione di standard tecnici e di servizio comuni, la gestione delle strutture museali;
- fornire servizi culturali professionali di rete (Direzione, gestione delle collezioni e delle attività museali);
- attivare servizi culturali di rete.

Informazioni generali			
Nome	Musei Piceni: rete museale interritoriale		
Indirizzo	Comune di Offida, Via di Serpente Aureo		
Anno di fondazione	2003	*Tipologia di istituto*	Rete museale
Categoria			

Caratteristiche giuridiche del museo					
Stato giuridico	Convenzione associativa tra i quattro comuni aderenti (Offida, Ripatransone, Montefiore d'Aso e Monterubbiano)			*Natura*	pubblica
Proprietà	Statale				
Statuto	La convenzione funge da statuto	*Regolamento*	No, in fase di approvazione	*Carta dei servizi*	No infase di predisposizione

Collezioni					
Tipologia	varia	*Numero beni esposti*	23 collezioni permanenti		
Beni esposti/beni nei depositi (%)	Esposti 70% nei depositi 30%				
% Beni esposti inventariati	70%	Catalogati	50 %	Digitalizzati	50%
% Beni non esposti inventariati	80%	Catalogati	20 %	Digitalizzati	10%

Informazioni relative al servizi pubblico	
Prezzi dei biglietti	Da € 2,00 a € 3,50. Esiste un biglietto unico intergrato €10.
Categorie ad ingresso gratuito	Residenti del Comune dove è ubicato il Polo museale, visitatori di età superiore ai 65 anni, visitatori di età inferiore ai 14 anni, giornalisti, guide turistiche, disabili.
Categorie ad ingresso ridotto	Gruppi di visitatori compresi tra 15 e 30 persone, soci FAI, Touring Club, Università della terza età, Archeclub, ICOM, CRAI, i visitatori di un altro museo appartenente alla rete, clienti di strutture convenzionate alla rete musei piceni.

Principali caratteristiche organizzative					
Numero di dipendenti ed altri collaboratori	27				
% Direttivi e amministrativi	30%	% Tecnici	n.d.	% Esecutivi (custodi)	70%

Principali caratteristiche economico finanziarie:					
% Finanziamento pubblico	n.d.	Ricavi da biglietti e vendita di prodotti e servizi	n.d.	Donazioni e Sponsor	n.d.
Numero di visitatori	7.572[39]				
% gratuiti	46,8%	Interi %	36,1%	% ridotti	17,3%
% Provenienza:	Non sono disponibili dati percentuali. La classifica delle regioni per numero di visitatori vede: prima regione Marche, a seguire Abruzzo,				

[39] Così distribuiti: Offida 1604, Ripatransone 952, Montefiore d'Aso 3304, Monterubbiano 1711.

	Emilia Romagna, Lazio, Toscana, Sicilia, Veneto Puglia e Lombardia

3.3.10.3. L'INTEGRAZIONE NELLA RETE MUSEALE DEI PICENI

Caratteristiche principali della funzione

Nel caso dei Musei Piceni l'integrazione della rete museale si estrinseca nelle funzioni di indirizzo e programmazione del sistema, mentre le attività e i servizi funzionali alla gestione dei singoli musei (front office, operatori museali, archivi, pulizie, controllo, manutenzione, ecc.) sono invece di diretta competenza delle Amministrazioni comunali. Naturalmente la funzione unica di regia permette di creare un sistema di rete soft a bassa criticità organizzativa, tramite il coordinamento delle politiche di promozione, informazione e comunicazione interna ed esterna, formazione delle risorse umane nonché tramite l'interazione unitaria con il sistema socio-economico territoriale.

L'attuazione di tale approccio si fonda sulla messa a sistema delle risorse ad alta specializzazione che permette di garantire al sistema la presenza dei profili professionali fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, contestualmente, significative economie di scala.

L'attivazione di questa funzione di sistema:

- favorisce l'interazione tra i diversi attori del territorio, in primis tra gli enti locali coinvolti nel progetto;
- permette di realizzare un percorso finalizzato a incrementare la percezione di unitarietà del sistema di offerta culturale da parte di tutti i portatori di interesse (cittadini, turisti, imprese locali, associazioni culturali locali, ecc.).

La funzione si esplicita dunque come processo che impatta, seppur con diversa intensità, su tutti i profili dell'integrazione:

Integrazione interna:

- Integrazione politico programmatica: i Musei appartenenti alla rete strutturano una programmazione annuale unitaria e un piano finanziario unico.
- Integrazione della attività di tutela: la rete museale persegue la volontà di operare in una logica di tutela e conservazione programmata del patrimonio museale complessivo; in tal senso la rete museale ha usufruito della figura professionale del conservatore di rete attivato in relazione a progetti di tutela mirati[40]. Inoltre alcuni sistemi di controllo ambientale sono gestiti in rete. Nell'attività di conservazione si è cercato di sviluppare uno standard omogeneo per ciò che concerne l'inventariazione, la catalogazione e l'utilizzo dei supporti tecnologici di controllo ambientale e di interventi conservativi.
- Integrazione dell'attività di ricerca: la ricerca viene svolta grazie ad una attiva collaborazione con le istituzioni di formazione e ricerca, accogliendo borse di studio, stage, tesi di laurea, progetti di ricerca.
- Integrazione gestionale (finalizzata a creare economie di scala mediante la condivisione dei fattori produttivi): i servizi ad alta specializzazione sono

[40] Tale consulenza professionale si è interrotta nel 2009 a causa di mancanza di fondi.

gestiti a livello di rete mediante figure professionali specializzate (il direttore, il conservatore, il comunicatore, il webmaster), mentre i servizi di custodia e accoglienza sono gestiti autonomamente da ogni singolo Comune con la supervisione della Direzione. L'ufficio interterritoriale di rete, con sede ad Offida, ha lo scopo di coordinare tutte le funzioni della rete museale[41], in particolare degli appalti e della rendicontazione. Si vorrebbe gestire a livello di rete anche la manutenzione delle strutture, anche se al momento tale funzione di rete non è stata ancora attivata. Non esiste un sistema di monitoraggio interno perché è ritenuto necessario ai fini dello sviluppo delle attività di rete.

Integrazione esterna:

- Integrazione dell'offerta culturale: la politica di prezzo è decisa a livello di rete (attualmente, in linea generale, il biglietto di ingresso è di € 3,50 per ciascun museo). La rete dei Musei Piceni ha un biglietto integrato unico (€ 10) i cui introiti sono ripartiti in percentuale tra le istituzioni museali della rete; viene riconosciuta una provvigione di €1 per il museo che vende il biglietto integrato[42]. Esiste la possibilità di avere una riduzione sul biglietto di ingresso di un museo presentando il biglietto di un altro museo affiliato alla rete. Data la natura sostanzialmente di coordinamento della rete, la stessa non viene finanziata con gli introiti dei biglietti ma con contributi dei comuni. Annualmente viene mandato alla direzione un report informativo sulla bigliettazione dei singoli musei.
- Integrazione degli standard di servizio: il regolamento di accesso ai musei è uguale per tutti. Più in generale, gli standard di servizio sono omogenei anche se attualmente manca un orario comune poiché le disponibilità economiche delle amministrazioni comunali necessarie a garantire gli stessi orari di apertura per tutti i musei ad oggi non sono pari. Infatti sino ad ora, data la scarsità di risorse finanziarie, si preferito utilizzare le disponibilità per attivare un apertura concentrata intorno a iniziative mirate (eventi culturali, enogastronomici, produttive…) o specifiche attività (didattiche, laboratoriali). È in fase di predisposizione una carta dei servizi di rete.
- Integrazione di promozione, informazione e comunicazione: tutte le informazioni sono gestite tramite un unico sito internet. Le news vengono aggiornate direttamente dai gestori museali che naturalmente hanno accesso riservato al sito per apportare il proprio contributo ai contenuti del sito. L'area riservata del sito è peraltro utilizzata come strumento di gestione: le comunicazioni di servizio, i cataloghi delle collezioni, lo stato di conservazione dei reperti e la posta elettronica sono tutti strumenti gestiti nell'ambito del sito web. Il sito è monitorato da *google analitic* per controllare le modalità di fruizione di chi visita il sito. Annualmente viene poi predisposta una relazione per qualificare la domanda della rete (n. di visitatori, provenienza, dati sul sito internet) fondata sulla somministrazione di schede di *customer satisfaction*.

---

[41] Fino all'anno scorso esisteva la figura del coordinatore di rete, che garantiva un dialogo all'interno della struttura, attualmente, per mancanza di fondi, una persona è adibita part-time.

[42] Va sottolineato che attualmente il biglietto integrato della rete Musei Piceni non ha una grande diffusione in quanto sopraffatto dalla card della regione Marche, nella quale la rete è inserita.

Il modello di integrazione in prospettiva è costruito (anche considerato le caratteristiche delle amministrazioni coinvolte e del tessuto socio-economico di riferimento) per favorire l'integrazione con la filiera pubblica, l'integrazione con la filiera privata e l'integrazione con il tessuto sociale del territorio.

- Integrazione con le politiche pubbliche: in primo luogo l'azione della rete si sviluppa in base a un dialogo continuo e costante tra la Direzione Museale e le Amministrazioni Comunali; questo fattore ha fatto si che in alcuni comuni (Montefiore dell'Aso – Monterubbiano) la programmazione culturale e turistica è strettamente connessa alla programmazione della struttura museale. A livello regionale e provinciale la rete dei Musei Piceni ha quindi operato in una logica di piena sussidiarietà diventando un istituzione di riferimento professionale nel settore museale e nella sperimentazione di processi innovativi di gestioni. Oggi la rete museale, nata nella provincia di Ascoli Piceno, si trova ad essere una rete interprovinciale a seguito dell'avvenuta istituzione della Provincia di Fermo ed a dover affrontare nuove modalità di operare amministrativamente[43]. Inoltre va ricordato che la rete dei Musei Piceni è inserita nel sistema della Carta Musei Marche.
- Integrazione con la filiera delle imprese private: le attività museali sono sviluppate anche in relazione al forte collegamento e identificazione con il tessuto socio-economico del territorio. Tale *mission* ha indotto la realizzazione di diverse esperienze di cooperazione con le imprese produttive locali; tra queste si ricordano il progetto "Museo e Territorio"[44] - vincitore nel 2008 del premio Federculture – Cultura di Gestione -, l'iniziativa interculturale "Natale dei Mondi", sviluppata per legare l'esposizione etnografica permanente di Ripatransone all'esposizione dell'artigianato locale, la mostra "Adolfo De Carolis e la democrazia del bello" che rappresenta il primo passo di un patnerariato culturale strutturato con una importante impresa del territorio (la storica azienda Varnelli) volto a realizzare una collaborazione in una serie di attività che riferiscono alla relazione culturale tra l'opera del maestro De Carolis e l'Azienda. Tale operazione ha permesso infatti di leggere in chiave culturale l'esemplarità produttiva dell'azienda. Più in generale, la mostra sul celebre concittadino illustratore di D'Annunzio e Pascoli, nata nella volontà di sperimentare un percorso di sviluppo territoriale a partire dalla valorizzazione dell'identità locale, è stata pienamente condivisa dalla comunità che ha spontaneamente collaborato per arricchire l'offerta locale collegata al tema della mostra con iniziative mirate all'accoglienza, serate enogastronomiche, degustazioni, laboratori artigiani, intrattenimento ludico nelle sedi di strutture ricettive, produzione di *gadgettistica* specialistica a partire dalla produzione locale.

[43] La Convenzione Associativa, sottoscritta per la prima volta nel 2007, è strutturata in modo da prevedere un eventuale ampliamento della rete museale con l'inserimento di strutture museali presenti in comuni limitrofi. Tuttavia nel 2008 la scelta politica delle quattro Amministrazioni Comunali che hanno istituito la rete è stata di mantenere e consolidare l'attuale configurazione della rete, non permettendo per ora l'entrata di altre realtà museali del territorio limitrofo.

[44] Il progetto "Museo e Territorio" ha favorito la costituzione di una ATI di 17 imprese miste tra artigianato,agricoltura e recettività e di un'Associazione Turistica locale (Marche Picene DOC). Quest'ultima, nata alla fine del 2007 ha lo scopo di promuovere e sviluppare un prodotto turistico puntato sulla qualità delle strutture, dei prodotti tipici e culturali.

- integrazione con il tessuto sociale del territorio: La rete sin dal 2003 ha attivato forme di sensibilizzazione al patrimonio culturale locale puntando al riconoscimento di un valore identitario piceno dei singoli luoghi. Numerosissime e diversificate sono state le iniziative tese al coinvolgimento della comunità:
  - a Ripatransone Montefiore dell'Aso e Monterubbiano sono stati organizzati corsi di "Storia Locale" coinvolgendo in incontri pomeridiani settimanali ragazzi in età scolare, giovani universitari anziani e aderenti ad associazioni culturali. I corsi organizzati dalla società Progetto Zenone hanno avuto come docenti: storici locali, professori del luogo e testimonianze esterne di eccellenza.
  - a Montefiore dell'Aso ogni anno si organizza per i ragazzi delle classi dalla IV elementare alla III media corsi di Miniguide: 6 incontri preparatori che formano i giovani all'accoglienza del polo e della città per la durata dei tre mesi estivi.

  Inoltre i quattro poli museali sono identificati come luoghi per il rafforzamento della vita associativa locale. In tal senso sono sede d'incontro per le associazioni culturali: a Montefiore d'Aso il pian terreno del polo museale museo ospita in modo permanente le sedi delle associazioni, a Ripatransone il Museo Civico è la sede dell'Associazione Turistica Marche Picene DOC e ospita al suo interno gli incontri tra operatori turistici, a Monterubbiano il polo è sede del Centro di Educazione Ambientale tematico sul Paesaggi Piceno ed è luogo d'incontro dei diversi comitati e organizzazioni per la sensibilizzazione sul Paesaggio Marchigiano.

Organizzazione
Il principio di fondo dell'organizzazione è la distinzione tra le funzioni di indirizzo e programmazione, affidate all'organizzazione di rete, e le attività di gestione delle strutture che rimangono in capo alle Amministrazioni comunali.
Le funzioni di indirizzo e programmazione della rete (oggetto della Convenzione associativa) sono realizzate mediante la seguente struttura organizzativa:

- un Comitato Consultivo, organo di governo della Convenzione, composto da:
  - i sindaci, o loro delegati, dei Comuni associati
  - il coordinatore della rete museale coincidente con la figura del direttore di rete museale
  - il responsabile dell'Ufficio intercomunale.
- una struttura operativa snella composta da:
  - il Direttore di rete
  - un coordinatore dei servizi museali.
- un Ufficio Intercomunale, istituito presso il comune capofila (Offida) e la cui responsabilità è affidata ad un funzionario di tale comune, cha affainca e supporta la struttura operativa.

Ogni Comune assicura, tramite un proprio funzionario che collabora con l'Ufficio intercomunale, la gestione delle informazioni necessarie alle espletamento delle attività affidate alla rete. L'Ufficio Intercomunale per la gestione associata

provvede a svolgere tutte le attività necessarie per la gestione del sistema rete museale, avvalendosi della collaborazione delle professionalità specifiche di ogni ente.

La struttura operativa del sistema museale è così strutturata:

- 1 dipendente comunale per ogni comune con funzioni amministrative impegnative in quota parte alle attività museali:
- 4 amministrativi in quota parte
- 1 dipendente responsabile di rete amministrativo del comune capofila
- 1 direttore museale di rete con contratto annuale rinnovabile
- 20 operatori museali (per il servizio di custodia ed accoglienza) gestiti
  - attraverso appalto con operative di servizio in due comuni;
  - in gestione diretta negli altri due comuni.

Va infine osservato che la mancanza di risorse a disposizione della rete finalizzate alla stabilizzazione delle figure professionali e il principale fattore critico per lo sviluppo dell'esperienza di integrazione.

Risorse finanziarie

Considerato che tutte le attività di gestione dei musei sono di competenza dei singoli Comuni, le entrate per le attività prettamente di rete sono sostanzialmente rappresentate dagli introiti derivanti da trasferimenti da enti pubblici; infatti, come precedentemente osservato, la struttura associativa finanzia le proprie attività mediante il contributo annuale versato dai Comuni sottoscrittori.

Più in generale la rete Musei Piceni è finanziata da:

- Quote associative versate dai singoli Comuni;
- Fondi provinciali;
- Fondi per i singoli progetti.

Al momento non sono presenti altre tipologie di entrate per le attività di rete, anche altre voci di entrata (sponsorizzazioni, percentuali sulla vendita di biglietti o merchandising, altro) potrebbero in prospettiva rappresentare possibili introiti per coprire i costi "di rete"[45].

---

[45] Per aumentare il livello di introiti da altre voci di entrata si stanno promuovendo alcune specifiche iniziative. In particolare:

- si sta cercando di attivare una rete di sponsor;
- i bookshop di tutti i musei vendono una serie di gadget uguali per tutti presi in conto vendita da un'azienda locale;
- è stata fatta una convenzione per promuovere il materiale informativo provinciale (25% dei ricavi vengono imputati al museo il restante alla provincia);
- si stanno sperimentando modelli di relazione commerciale con le imprese del territorio: ad esempio, nel bookshop di Montefiore d'Aso è esposto un modello di calzatura da golf prodotto da un' azienda marchigiana;
- in relazione all'utilizzo commerciale degli spazi, il museo di Montefiore d'Aso ha una sala congressi che viene messa a disposizione per l'organizzazione di eventi (recentemente ha stato ospitato un convegno medico) mentre Monterubbiano vorrebbe istituire una sottoscrizione obbligatoria per chi celebra le nozze all'interno del museo, usato dal Comune come sala consigliare;

Qualità ed innovazione
Gli elementi qualificanti di qualità e innovazione relativi alla funzione "integrazione" del circuito dei Musei Piceni, sono la messa in rete solo di alcune figure chiave che, grazie ad un continuo processo di interazione con i Comuni e al supporto delle strutture amministrative degli stessi, realizzano lo sviluppo di un sistema unitario di offerta culturale. Elemento fondamentale è l'attenzione alla promozione di una immagine integrata che rende riconoscibile dall'esterno la rete come sistema unitario.
Il principale fattore innovativo è dunque la scelta di mettere in rete unicamente le figure ad alta professionalità (direzione, comunicazione, conservazione, manutenzione anche se quest'ultima non ancora attivata) anche per ottenere importanti economie di scala mentre, da un punto i vista prettamente tecnologico, il sito internet rappresenta il supporto tecnologico fondamentale per favorire il processo di integrazione.

3.3.10.4. NELL'ESPERIENZA DI ALTRI BENCHMARK PARTNER

Il processo di realizzazione del Museo MAEC di Cortona evidenzia come l'integrazione possa essere realizzata non solo in relazione a beni e luoghi gestiti da istituzioni pubbliche, ma anche mediante la volontà di condividere e rafforzare una esperienza avviata da soggetti privati: nel caso del MAEC infatti il museo della città Etrusca e Romana è stato funzionalmente collegato al preesistente museo della civiltà etrusca realizzato dall'Accademia Etrusca. I due musei sono nella stessa sede (Palazzo Casali) e di fatto sono stati uniti essendo il percorso espositivo unico e sequenziale. Le due collezioni, infatti, costituiscono oggi il MAEC. In tal modo peraltro si è rafforzata la collaborazione tra una importante e storica associazione culturale della città con l'amministrazione comunale nel promuovere la città come luogo di cultura di valore internazionale.

3.3.10.5. INTEGRAZIONE MUSEALE: PRATICHE REPLICABILI

L'esperienza dei Musei Piceni evidenzia alcune pratiche replicabili in tema di integrazione di sistemi museali. Naturalmente va sottolineato che le caratteristiche precipue della rete dei musei Piceni (in particolare per quanto riguarda l'assetto proprietario – si tratta di una rete di musei civici - e dunque la governance del sistema) deve essere tenuto qualora si vogliano replicare le pratiche adottate in altri sistemi di offerta culturale. Di seguito le pratiche replicabili:

- modello di integrazione leggera mediante la messa in rete solo delle figure di indirizzo e programmazione e di alcune funzioni e servizi ad alta specializzazione mediante figure professionali specializzate (comunicazione e promozione, tutela e conservazione programmata delle collezioni, progettazione e realizzazione dei percorsi espositivi, sistemi di controllo ambientale, manutenzione infrastrutturale, ecc.). La gestione delle attività di funzionamento (custodia, accoglienza, pulizia, ecc.) è invece lasciata ai comuni proprietari dei musei. Può rappresentare un modello con un limitato grado di complessità realizzativa che permette di raggiungere alcuni obiettivi propri dei sistemi di rete;

- infine si vuole sviluppare un'iniziativa "Amici del Museo" per trovare i finanziamenti per l'attività didattica.

- integrazione dell'attività di studio e ricerca: la collaborazione strutturata con le istituzioni di formazione e ricerca del territorio;
- integrazione dell'offerta culturale: implementazione di una unica politica di prezzo e promozione di sistemi di vendita a livello di rete (biglietto integrato unico, riduzioni sul biglietto di ingresso nel caso di visita multipla ai musei della rete);
- integrazione degli standard di servizio: orari coordinati, regolamento standard di accesso ai musei, carta dei servizi standard;
- integrazione di promozione, informazione e comunicazione: informazione e promozione verso l'esterno mediante un unico sito internet, comunicazione interna alla rete (comunicazioni di servizio, cataloghi delle collezioni, stato di conservazione dei reperti, rendicontazione amministrativa e gestionale, posta elettronica) su sistemi informatiche integrati e condivisi;
- integrazione con la filiera delle imprese private: attività museali sviluppate anche su tematiche che esplicitino la relazione e il collegamento tra il sistema socio-economico e la produzione storico-artistica del territorio. Spazi nelle strutture museali dedicate alla promozione delle produzioni locali;
- integrazione con il tessuto sociale del territorio: attività di sensibilizzazione al patrimonio culturale locale puntando al riconoscimento di un valore identitario dei singoli luoghi mediante il forte coinvolgimento dei cittadini nella strutturazione dell'offerta culturale;
- spazi museali come luoghi per il rafforzamento della vita associativa locale: il museo diventa il luogo di incontro per le associazioni culturali locali.

Rispetto alle pratiche replicabili sulla funzione recuperate dagli altri benchmark partner si evidenzia:

- la possibilità di integrare l'offerta culturale di due o più istituzioni, non necessariamente omogenee dal punto di vista della proprietà e della gestione, (vedi esperienza del MAEC di Cortona e del museo della civiltà etrusca dell'Accademia Etrusca) sfruttando le connessioni tematiche, oltre che geografiche e spaziali, che possono garantire continuità all'esperienza della visita.

3.3.11. ALTRE PRATICHE: IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Nel corso degli incontri svolti sono state rilevate pratiche gestionali che si ritiene utile qui narrare e che, in gran parte, riguardano l'esperienza dei musei anglosassoni in termini di pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione della performance aziendale.

In queste realtà, grazie anche ad un assetto che le vede operare in un contesto di sostanziale autonomia nell'ambito di un accordo contrattuale (*funding agreement*) con il governo nazionale (principale finanziatore di queste istituzioni), si riscontra una spiccata attenzione verso la programmazione mediante la fissazione di obiettivi gestionali periodici, e – a valle – verso sistemi di misurazione e rendicontazione interistituzionale di questo risultato.

Vale in questo citare le principali esperienze. Presso la National Gallery si sono rilevate le seguenti buone pratiche:

- il processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione tipico delle istituzioni museali inglesi, attraverso il quale vengono definiti degli obiettivi per le singole persone e per i gruppi organizzati (dipartimenti); il caso suggerisce come strumento di motivazione e aggregazione del personale un processo di "bidding", un processo di offerta in cui ogni dipartimento pianifica tutte le attività e iniziative, si condividono con tutto il team e con i manager, per elaborare poi l'offerta che ogni Dipartimento usa come richiesta di fondi che è presentata al gruppo centrale di pianificazione , una commissione finanziaria (composta dal senior management e da tutti i Direttori dei Dipartimenti) che alloca i fondi secondo un criterio di priorità. Tale processo di biddding determina una sorta di competizione inter-dipartimentale sulle offerte più forti;
- il monitoraggio costante (anche mediante l'osservazione diretta) svolto dai responsabili della NG sulla gestione dei servizi aggiuntivi esternalizzati a ditte esterne;
- in questo campo (programmazione e controllo) deve essere sottolineata l'attenzione verso la misurazione e la quantificazione delle attività, dei processi, degli output del museo. A questi è legato strettamente il contratto di finanziamento sulla scorta del quale il DMCS del Governo inglese finanzia l'attività della NG. E' solo mediante una quantificazione di tali elementi che è infatti resa possibile una trasparenza sostanziale e un rapporto stimolante e premiante tra il governo e l'istituzione mussale;
- a tal proposito, vale evidenziare l'attitudine del museo alla programmazione delle attività (ne è un esempio l'interessante piano di sviluppo del servizio audioguide) e, più in generale, alla codificazione dei comportamenti attesi, attraverso una serie di documenti gestionali.

Per quanto riguarda il Victoria and Albert Museum, il ciclo di programmazione e controllo è gestito da un apposito ufficio (del quale si è intervistata la responsabile, cfr. intervista allegata), che si occupa di tutte le fasi che accompagnano la formazione del piano triennale, di quello annuale, nonché del monitoraggio e della verifica del raggiungimento degli obiettivi. Tra le pratiche che vale rilevare in questo campo si sottolinea:

- la calendarizzazione puntuale del ciclo di programmazione: ogni settembre viene organizzata una riunione per definire il budget annuale; a tale riunione partecipano tutti i direttori dei dipartimenti, il direttore della pianificazione, il direttore finanziario, il direttore del museo e il responsabile del budget di ciascun dipartimento. In questa sede ogni dipartimento presenta un piano dettagliato delle attività, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e del budget necessario; il ciclo prosegue con una serie di riunioni periodiche, calendarizzate durante tutto il periodo di riferimento;
- l'organizzazione di momenti informali di riunione tra i direttori responsabili della definizione delle strategie: in ottobre si tiene il consiglio di amministrazione che viene organizzato fuori da Londra, in qualche città o sito culturale inglese: nel 2008 si è tenuto a Liverpool, quest'anno a Glasgow;
- per quanto riguarda il monitoraggio, il museo svolge una costante un'attività di verifica e controllo, modulato in modo tale da raccogliere i dati necessari agli indicatori del funding agreement (il contratto di servizio con il Dipartimento governativo). Ogni sei mesi inoltre il DCMS (Department for Culture Media

and Sport) richiede alcuni indicatori chiave per misurare la performance del museo;

- la presenza di un funding agreement (contratto di servizio) tra Museo e DCMS (governo inglese) basato sul raggiungimento di specifici e misurabili indicatori di performance, organizzati in quattro aree tematiche:
  - Accesso alle collezioni e politica per l'inclusione delle fasce svantaggiate
  - Riconoscibilità internazionale
  - Promozione e sostegno dell'industria creativa
  - Efficienza (contenimento dei costi). E' stato mostrato un documento di budget in cui il V&A si propone di aumentare l'efficienza, riducendo per tutti i dipartimenti le spese del 15% in tre anni in previsione dei tagli di risorse da parte del DCMS.

Oltre a questi due musei anglosassoni, è stato interessante notare quanto, anche in un Paese di cultura *civil law* come la Spagna, esista un approccio alla gestione particolarmente attento ai temi della programmazione e del controllo. Nel sito visitato (Mérida), infatti, sono presenti:

- un processo formalizzato e periodico di pianificazione, che si sostanzia nel Piano di attuazione (*plan de actuaciòn*), che detta obiettivi-standard anche di natura quantitativa, come la previsione di ricevere meno di 25 lamentele per il mancato rispetto degli orari di apertura;
- l'esistenza di un efficiente sistema di controllo di gestione, a supporto dell'intero sistema di programmazione e controllo;
- una stretta relazione tra sistemi di controllo interno e strumenti di comunicazione esterna, realizzata mediante una carta dei servizi chiara e puntuale.

4. CONCLUSIONI

Dalle analisi svolte sono state rilevate, come si è avuto modo di leggere nell'ampio report, diverse pratiche rilevanti per ciascuna funzione indagata. Si tratta di una serie di elementi che riguardano vari aspetti della vita del museo o del sito culturale e che in questa sezione si cercherà di classificare.
La classificazione che si propone, in particolare, è il risultato di una analisi induttiva che, partendo proprio dalle pratiche rilevate, prova a costruire classi omogenee di pratiche per permetterne una lettura sistematica e individuare macrotematiche di eccellenza, sulle quali poter costruire interventi correttivi.
Riclassificando le pratiche ci si accorge facilmente, infatti, che sotto questo termine sono stati rilevati elementi che riguardano a vario titolo aspetti di input, processo ed output del ciclo di gestione dell'istituzione del museo. Si va, ad esempio, da pratiche legate all'importanza degli spazi fisici fino a pratiche riguardanti alcuni aspetti particolari del servizio museale, come certe modalità di gestione delle mostre, passando per modalità di operare in ambito di marketing e di fund raising.
La lettura che quindi si propone, lungi dal voler ambire a rappresentare una visione esaustiva delle tematiche gestionali con le quali dovrebbe rapportarsi un museo, ha lo scopo di voler fornire una visione sistematica di quanto di buono è stato osservato durante l'analisi dei benchmark partner, provando in tal modo a fornire suggerimenti sintetici e rappresentativi degli ambiti di eccellenza sui quali fondano le proprie strategie di funzionamento i musei nazionali e internazionali osservati.
In sostanza, questa sezione da forza e valore all'osservazione empirica che è stata svolta, facendo emergere alcune interessanti informazioni sulle sfide alle quali potrà essere chiamato il patrimonio culturale del mezzogiorno per un rilancio complessivo della propria immagine e della propria portata gestionale.
Lo schema che dunque fuoriesce dalla classificazione delle pratiche di eccellenza sembra suggerire una articolazione delle stesse secondo una catena input → processo → output, nella quale:

- L'input riguarda i fattori della produzione, distinti in capitali e risorse per la gestione corrente;
- Il processo riguarda la modalità di trasformazione di tali fattori e dunque attiene al come gestire, cioè alla capacità messa in campo dalle organizzazioni nel saper rendere più efficiente ed efficace il funzionamento del museo;
- L'output riguarda il prodotto/servizio allocato sul mercato.

Questa impostazione, suggerita dall'articolarsi dell'insieme delle pratiche rilevate, rispecchia efficacemente la filosofia di analisi che si era posta la ricerca sin dal suo inizio: l'obiettivo era (ed è) quello di entrare nei "meandri" più profondi della macchina museale per capirne i meccanismi meno evidenti di funzionamento. La restituzione dei risultati secondo questa impostazione (nei quali peraltro maggiore enfasi hanno i primi due aspetti, cioè input e processo) è un evidente risultato di come la ricerca abbia raggiunti gli obiettivi che si poneva, nei termini di indagare i punti nodali di fasi ed elementi non altrimenti comprensibili. L'enfasi posta sui

fattori produttivi e sul processo di gestione (il "come") valorizza, a nostro modo di vedere, i risultati della ricerca.
Ciascuno di questi tre ambiti, poi, è stato articolato in una serie di classi omogenee di pratiche, laddove una singola pratica può riguardare anche più classi. L'associazione delle singole pratiche alle diverse classi deve essere letta con la seguente prospettiva: la pratica in questione (ad esempio un bookshop particolarmente ben funzionante) quali aspetti del ciclo di produzione riguarda? La risposta, in questo caso "multipla", aiuta a spiegare come parlare di una pratica "bookshop" significa parlare di un problema di investimento infrastrutturale (luogo fisico), di un investimento in infrastrutturazione "soft" (gli allestimenti del bookshop), di un problema di persone (la preparazione delle persone addette), oltre che di un elemento che contribuisce al ciclo finanziario.
Da questo esercizio di riclassificazione, emerge come i musei indagati siano un'eccellenza nei loro territori, perché hanno adeguatamente operato in termini di investimenti, hanno qualificato i fattori della produzione, hanno saputo gestire il processo di produzione con modalità particolarmente efficaci e perché erogano un servizio di qualità ed innovativo sotto diversi punti di vista.
In questo schema generale, dunque, si sintetizzano a seguire le classi o macrocategorie di pratiche di eccellenza.

Investimenti

a) Spazi, luoghi, contenitori
Un primo imprescindibile tema riguarda le strutture fisiche che ospitano il museo. E' stato fin troppo evidente riscontrare come un primo importante elemento sul quale si basa un funzionamento adeguato alle attuali esigenze di un pubblico differenziato, curioso, interessato sia quello delle strutture fisiche. Ciò mette in luce l'importanza della configurazione architettonica del museo e della sua collocazione urbanistica, al fine di rendere possibile non solo una offerta differenziata di prodotti e servizi ma anche un uso del luogo museo come luogo di aggregazione, nel quale trascorrere del tempo libero anche al di fuori della mera motivazione culturale. Particolarmente evidente nei musei di oltre manica, questo tema è stato rintracciato con forza anche ad esempio nel caso del MART di Rovereto, dove una grande piazza lega il museo a servizi e strutture di matrice culturale, ponendosi quale punto di aggregazione e incontro, configurando il museo come parte di una nuova concezione dell'incontro tra servizi culturali e cittadinanza. Quello degli spazi fisici è un tema certamente importante anche ai fini della gestione museale in senso stretto, considerando come lo stesso incida positivamente sulla partecipazione del pubblico alle iniziative museali e, di conseguenza, sul valore creato verso l'esterno e su quello più strettamente legato alla gestione economica della struttura. E' evidente come una nuova politica degli spazi sembra oggi essere necessaria per riconfigurare l'offerta museale rispetto a dei bisogni modificati e ad una concezione meno "chiusa" del consumo culturale.

b) Infrastrutture soft
Sotto questo termine sono state ricollocate tutte le pratiche che riguardano gli allestimenti, i sistemi informativi per i visitatori, i servizi e, in generale, tutti

quegli investimenti legati ad un funzionamento efficiente ed efficace della struttura e della sua offerta.
Investire in infrastrutture soft ha una particolare rilevanza in quanto permette di migliorare la qualità del percorso di visita e ampliare l'intensità della esperienza conoscitiva percepita dal visitatore. Mediante le infrastrutture soft infatti si caratterizza fortemente il percorso espositivo:

- gli allestimenti permettono di diversificare il messaggio informativo in funzione delle differenti tipologie di visitatori integrando metodi e strumenti di comunicazione dei contenuti (strutture espositive, pannelli informativi e strumenti multimediali);
- gli allestimenti permettono di suscitare interazioni con il sistema emotivo del visitatore aumentando il piacere della visita mediante l'utilizzo di materiali, strumenti e tecniche innovative (luci, suoni, esperienze tattili, ecc.);
- la qualità dei servizi (dalla ristorazione ai servizi igienici, dalla segnaletica ai sistemi di supporto ai differentemente abili, ecc.) rappresentano un elemento di impatto immediato sulla percezione della qualità della visita;
- le altre strutture soft (ad esempio i supporti al percorso espositivo quali i sistemi di richiesta di assistenza, spazi dedicati alla sosta, il guardaroba, ecc.) sono tutti elementi che elevano la qualità della visita.

La progettazione di una infrastrutturazione *soft* diviene dunque un elemento strategico per raggiungere gli auspicati livelli di visita, in quanto spesso non basta il valore delle opere esposte a assicurare il raggiungimento di adeguati livelli di soddisfazione da parte del visitatore. Data una certa carenza strutturale di infrastrutture soft presso i poli museali del mezzogiorno, si ritiene necessario progettare ed investire su queste fondamentali componenti dell'offerta culturale.

c) Nuove tecnologie
In molti casi si è avuto modo di vedere come l'uso delle nuove tecnologie, conseguenti ad opportuni investimenti in questo senso, abbia rappresentato per i musei la via maestra verso il cambiamento. Ciò, sia in riferimento alle c.d. "nuove tecnologie dell'informazione", alle quali si è fatto ricorso per allineare i sistemi di comunicazione alle attuali esigenze della domanda, sia rispetto alle tecnologie in senso lato, grazie alle quali è stato possibile per molti dei musei indagati adeguare la propria offerta e i propri meccanismi di funzionamento (si pensi ai sofisticati sistemi di controllo audio video delle sale o ai sistemi di monitoraggio delle condizioni microclimatiche delle collezioni). Anche in questo caso, sembra oggi evidentemente necessario adeguare i sistemi "produttivi" dei musei nazionali con adeguati investimenti tecnologici, che possano da un lato migliorare le condizioni di offerta e le relazioni con gli utenti e, dall'altro, creare quelle indispensabili condizioni di ottimizzazione dei costi e delle risorse.

Crescita e qualificazione dei fattori della produzione

d) Risorse umane
Il tema delle risorse umane esce con grande forza dall'analisi fatta. E' proprio la configurazione del servizio culturale e del suo processo di realizzazione, delle

modalità di cessione dell'output a rimarcare l'importanza del personale, sia di quello di back office sia, a maggior ragione, di quello di front office. E' una conferma di tale importanza la grande rilevanza che normalmente ha la voce di costo del personale nella dimensione economica di un museo o di altra istituzione culturale. Si tratta, dunque, di un tema basilare per qualsiasi politica di eccellenza gestionale, sul quale i musei indagati hanno dimostrato di impegnarsi quotidianamente, con diverse e variegate azioni. Ciò, sia in riferimento alle azioni per la motivazione e la formazione del personale di back office, sia in relazione ad un particolare cura del personale di front office, considerato a tutti gli effetti il vero insieme di rappresentanti dell'istituzione museale nei confronti dei visitatori. E' proprio su questo ultimo campo che sono state rintracciate interessanti pratiche finalizzate a trasformare la figura del custode in moderna antenna di contatto, formata sui temi culturali, motivata a contribuire al buon andamento di tutta la macchina gestionale, attenta allo stato di manutenzione dei luoghi e delle opere, capace di fornire informazioni e mostrare gentilezza e disponibilità verso qualsiasi richiesta del visitatore. Altro tema, di sicuro interesse, riguarda ancora il personale di back office, spesso specializzato, e ancora più spesso proveniente da una carriera formativa e lavorativa nei settori del management pubblico.

e) Risorse finanziarie

Un insieme di pratiche riguarda i temi delle risorse finanziarie, in quanto pratiche direttamente legate ad un incremento degli introiti o alla diminuzione dei costi. Rientrano in questa classe il sistema (spesso anche molto articolato) di servizi aggiuntivi, i sistemi di fund raising e le altre iniziative prese dai musei per ottimizzare il rapporto tra costi e introiti (si veda, ad esempio, la capacità di alcuni musei di operare con una opportuna strategia commerciale per la distribuzione di oggi autoprodotti o per il prestito delle opere d'arte a musei internazionali). E' evidente come nella ricerca di questo soluzioni vi sia alla base delle strutture analizzate un sistema che incentiva la ricerca di soluzioni di efficienza: i limiti che per esempio ha il FAI in termini di pareggi odi bilancio o il tetto fisso di contribuzione garantito dal Dipartimento Governativo ai musei del Victoria and Albert e alla National Gallery impongono la ricerca di soluzioni sempre innovative, attraverso le quali migliorare le condizioni del proprio bilancio. E' in questo senso imprescindibile (come si vedrà dopo) un discorso molto approfondito sulla creazione di condizioni di autonomia e responsabilizzazione delle istituzioni museali.

f) Risorse relazionali

L'importanza delle relazioni è emersa in quasi tutti i casi analizzati. Un sistema di conoscenze, scambi, rapporti, spesso basato su condizioni informali è apparso uno di quegli elementi indispensabili per una politica e una gestione museale in grado di raggiungere i propri fini di efficacia ed efficienza. Si tratta di pratiche che afferiscono a diversi insiemi di relazioni quali in particolare:

- relazioni con l'utenza, relative alla capacità del museo di coinvolgere nella propria visione identitaria le "coscienze" dei visitatori e rafforzare il legame con gli stessi;

- relazioni con il sistema dei potenziali sostenitori mecenati, attraverso programmi di membership, coinvolgimento degli stessi nelle decisioni di politica culturale, altri sistemi di "fidelizzazione";
- relazioni con il sistema imprenditoriale, utili per strategie di funding sostenibili nel tempo e per il finanziamento di specifiche iniziative (mostre, attività di ricerca, ecc.);
- relazioni con altri soggetti istituzionali, ai fini dei processi di integrazione politico programmatica a livello territoriale;
- relazioni con altre istituzioni museali, soprattutto internazionali, per una condivisione del rischio nel caso di coproduzioni di mostre, per attivare scambi internazionali, per rafforzare la partecipazione a circuiti internazionali di ricerca e valorizzazione delle opere.

Il sistema dei musei nazionali, probabilmente a causa delle funzioni di tutela che si è preoccupato di gestire al meglio fino agli anni 90, lo continuano a caratterizzare come un sistema sostanzialmente chiuso, nel quale le relazioni non vengono adeguatamente considerate come uno degli elementi fondanti della "ricetta del buon museo". Su questo versante, proprio per aver riscontrato l'importanza del tema presso le istituzioni indagate, sembra quanto mai opportuno un intervento correttivo.

g) Risorse informative

L'analisi dei casi ha permesso di evidenziare che, pur nella diversità delle forme organizzative adottate, un elemento comune riguarda un certo orientamento all'informazione. Tale orientamento si sostanzia in due elementi chiave:
- il monitoraggio delle informazioni sui visitatori;
- il monitoraggio delle informazioni di gestione.

Con riferimento al primo punto, molti musei hanno dimostrato la fondamentale importanza di un costante controllo delle informazioni sui visitatori, sia in relazione alle caratteristiche anagrafiche e comportamentali degli individui (in modo da permettere una migliore progettazione dei servizi in relazione a tali caratteristiche), sia con riferimento alle attese e al grado di soddisfazione connessa ai diversi servizi offerti dal museo o dall'area archeologica. La rilevanza della gestione delle informazioni sugli utenti, tuttavia, non è riconducibile alla semplice adozione di uno strumento o di una pratica, come ad esempio l'utilizzo dei questionari di valutazione della soddisfazione, ma piuttosto è apparsa come il risultato di una politica precisa, volta a progettare un sistema di informazione diffusa (in cui cioè le informazioni sono raccolte a beneficio dell'intera organizzazione, e non solo in termini di gestione del rapporto col cliente), tesaurizzare le informazioni (al fine anche di utilizzi futuri inattesi al momento della progettazione), e utilizzarle nella fase di pianificazione. Quest'ultima pratica rappresenta il vero discrimine tra sistemi tradizionali, ancorati ad una visione sterile del rapporto informativo con i visitatori – quasi come un "dovere nei loro confronti" – e i sistemi avanzati, in cui, invece, tale gestione delle informazioni rappresenta una fonte costante di apprendimento per riprogettare il servizio e ripensare le strategie del museo o dell'area archeologica.

Per quanto concerne il monitoraggio delle informazioni di gestione, questo costituisce per così dire il rovescio della medaglia, nella misura in cui impronta la gestione corrente del museo alla costituzione di un patrimonio informativo comune, base del miglioramento e della crescita dell'organizzazione: solo infatti mediante l'esplicitazione della conoscenza in informazioni disponibili è possibile capire "dove si è", e quindi valutare razionalmente "cosa manca" per giungere agli obiettivi perseguiti. Tale approccio costituisce un punto di forza determinante in alcune dei casi indagati. In particolare, la codificazione dei documenti e delle procedure, unitamente ad un piano di crescita professionale esplicitato (nei criteri, nei tempi, nella retribuzione, nelle modalità), permette alle persone di lavorare con un maggiore controllo sui propri risultati, offrendo anche elementi informativi rilevanti per una valutazione sulle cose da fare e sul come farle. Una reportistica quotidiana e, ancora di più, la presenza di un'inclinazione alla misurazione, determina l'effettiva capacità di "leggere" un'organizzazione, per comprenderne gli ambiti su cui intervenire. Le interviste hanno dimostrato, in alcuni casi (tra cui si segnala il V&A Museum) una vera e propria vocazione per le misure quantitative, non certo intese come grandezze esaustive quanto piuttosto come necessari elementi oggettivi di giudizio sul servizio. La presenza di indicatori di processo e di risultato, la loro ampia diffusione all'interno delle organizzazioni, la crescente attenzione posta agli aspetti di controllo minuzioso delle risorse, dei processi, dei risultati, degli impatti sui visitatori, testimoniano di una concreta, razionale, esplicita e sincera strategia di miglioramento, basata su azioni e correttivi che nascono da una profonda conoscenza delle dinamiche gestionali, piuttosto che risolversi in evocative prospettive di sviluppo.

Miglioramento delle modalità gestionali

h) Autonomia, responsabilizzazione, merito, premialità

La pluralità delle pratiche emerse dal confronto nazionale ed internazionale ha suggerito, seppur con intensità diversa secondo i casi, la rilevanza di un elemento composito che attiene all'organizzazione e alla natura del processo decisionale: l'autonomia del museo/area archeologica nella capacità di gestione del sito. In particolare, tutte le migliori pratiche rintracciate nel lavoro hanno direttamente o indirettamente sollevato una questione di fondo: il potere e la capacità di decidere – da parte delle figure preposte, ai vertici dell'organizzazione - ed attuare le azioni necessarie al miglioramento del servizio. Più volte è stato sottolineato dagli intervistati quanto sia necessaria un'autonomia decisionale relativa al proprio ambito (ad esempio, dei responsabili di Divisione o Dipartimento) o all'intera organizzazione (Direttori amministrativi o generali). Piuttosto che un problema istituzionale (certamente connesso, dal momento che la forma giuridica definisce formalmente e sostanzialmente i margini di autonomia dell'organizzazione), tuttavia, appare più rilevante l'effettivo combinarsi delle relazioni tra i soggetti: la natura pubblica e la quasi totale dipendenza da risorse pubbliche, non impedisce ad esempio ai musei inglesi indagati o al consorzio spagnolo analizzato di procedere in autonomia (seppur concertando alcune fasi fondamentali) circa l'impostazione strategica e la gestione operativa del museo/area archeologica.
A maggiore autonomia non corrisponde automaticamente un miglior risultato finale, se a questa non si accompagna una effettiva responsabilizzazione del

personale dirigenziale: emerge con altrettanta forza, infatti, dai casi indagati, la sensibilità personale e la tensione complessiva al risultato e alla necessità di "fare bene per l'organizzazione". A questa impostazione corrispondono alcuni interventi, come l'adozione di un sistema di bonus e premialità sulla performance del personale, la predisposizione di un percorso di carriera sfidante e capace di premiare i più meritevoli, un severo controllo delle performance, la presenza di un controllo di gestione capace di restituire informazioni rilevanti per la gestione, la definizione di obiettivi di area/dipartimento ed intermedi, la predisposizione di un accurato sistema di misurazione dei processi e dei risultati.

È emerso con forza, soprattutto nei casi inglesi, la necessità e la rilevanza di un sistema di finanziamento legato al raggiungimento degli obiettivi, generalmente espressi nella forma del contratto di servizio (*funding agreement*): la premialità, in altre parole, incomincia dall'alto, nella capacità cioè degli enti pubblici responsabili dei musei di predisporre un sistema che premi le buone pratiche, legando una parte dei finanziamenti-trasferimenti al raggiungimento di specifici obiettivi, ad esempio in termini di politiche di promozione, internazionalizzazione, accesso a particolari categorie svantaggiate (con relativi indicatori quantitativi).

i) Capacità di programmazione

Tra le leve del miglioramento gestionale merita particolare attenzione la capacità di programmazione, dimostrata con varia intensità in tutti i casi analizzati. Una capacità di programmazione che si sostanzia sia in interventi di lungo termine, propri di ogni istituzione culturale (ad esempio la capacità di legare l'attività di ricerca, i cui frutti sono generalmente visibili nel medio-lungo termine, alla programmazione delle mostre temporanee), sia in veri e propri assetti di gestione, con l'adozione di un sistema di pianificazione e controllo (per aree/dipartimenti e per l'intera organizzazione), con relativi ruoli e responsabilità (in un caso – V&A – è stata individuata una figura professionale specifica per le attività di pianificazione). Preme evidenziare che la capacità di programmazione pertanto definisce sia una modalità di gestione dell'offerta culturale in senso stretto (ad esempio collegando le attività didattiche alle mostre temporanee), sia una qualità della gestione complessiva dell'organizzazione, fatta di incontri collettivi e ristretti in un ciclo di programmazione definito, sana competizione tra i dipartimenti per le risorse (si veda il caso del c.d. *bidding*), un'intensa attività di monitoraggio sull'avanzamento dei programmi e tempestive forme di intervento a correzione di eventuali distorsioni.

Un'ultima considerazione riguarda la "sostanzialità" dei programmi e della programmazione in generale, ovvero la loro reale incidenza sull'azione del museo (area archeologica): ciò che emerge prepotentemente dall'analisi dei casi, soprattutto internazionali, non è tanto la produzione di documenti, la costruzione sterile di indicatori, quanto piuttosto la definizione di un completo, pervasivo ed organico sistema di pianificazione e controllo, che coinvolge, anche informalmente (come nel caso degli investimenti connessi alle audioguide nella National Gallery), tutti i livelli dell'organizzazione, sostanziando comportamenti e pratiche. In sintesi: nessuna inutile formalità aggiuntiva, ma solo strumenti di gestione effettiva.

l) Orientamento al mercato

Uno dei punti noti nel confronto con il panorama internazionale riguarda un maggiore orientamento al mercato (dei visitatori così come dei finanziatori e degli sponsor in genere) dei musei stranieri. L'analisi dei casi ha confermato questo sospetto, evidenziando tuttavia una complessità e ricchezza inattese: l'orientamento al mercato difatti, non si esaurisce nella sola propensione a strategie più "aggressive" di marketing, o nella migliore attitudine a dialogare con gli sponsor, quanto invece investe la stessa missione del museo, imponendogli un'apertura reale verso tutti i soggetti che intendano interagire con esso. È significativo a proposito il ruolo che i musei inglese assumono con riferimento al sostegno della creatività nazionale: si tratta non solo di un proposito suggestivo e formale, quanto di un effettivo orientamento al mercato (delle industrie creative, design, architettura, etc … e pertanto degli individui che vi operano), nella misura in cui da questo discende una politica specifica, a sostegno ad esempio di progetti di produzione o più in generale ad un'apertura alla reinterpretazione artistica delle collezioni (è assai significativa, oltre che particolarmente apprezzabile sotto il profilo politico, la cospicua presenza di bambini e giovani che disegnano, sparsi per i musei inglesi, i pezzi in esposizione).

In termini di strategia di finanziamento, ciò si traduce soprattutto nella definizione di una strategie diversificata (diverse fonti), anche in termini di progetti da finanziare (e non solo l'istituzione in quanto tale). Al contempo si agisce sui visitatori (promuovendo le donazioni spontanee, laddove l'ingresso è gratuito), sui potenziali sponsor (anche stringendo partnership di medio periodo), sugli enti pubblici finanziatori (proponendo ad esempio programmi e progetti specifici), su tutti quei soggetti che possono sposare gli obiettivi di diffusione della conoscenza dei musei (ad esempio fondazioni, altre organizzazioni del nonprofit culturale, etc. …).

A questo si accompagna il costante presidio delle indicazioni del marketing, in termini di strategia complessiva (le cosiddette 4P), e con riferimento a specifiche declinazioni promozionali (campagne multi target, direct marketing, sito web ricco di servizi, branding). Tra queste, merita una menzione particolare, la presenza di servizi aggiuntivi (bookshop, ristorante, bar, guardaroba) di elevata qualità, con personale disponibile e qualificato. Si tratta di fonti di introiti significative, che se da una parte irrobustiscono la relazione con i visitatori, dall'altra accrescono i livelli di autofinanziamento delle istituzioni culturali.

Innovazione e qualificazione dei prodotti e dei servizi

L'approfondimento del funzionamento interno dei musei ha offerto la possibilità di raccogliere interessanti pratiche con riferimento a innovazioni di prodotto presenti nei musei in esame. In particolare, le innovazioni costituiscono un imperativo dell'azione di qualsivoglia soggetto del servizio pubblico, sia in relazione alle nuove possibilità offerte dalle tecnologie multimediali e virtuali (internet incluso), sia con riferimento alle mutevoli esigenze dei visitatori, sempre più sensibili alla qualità dei servizi e della visita in generale.

L'esigenza di assicurare sempre più elevati standard di qualità trova sempre più risposta nella redazione di una carta dei servizi che, nei casi di eccellenza,

costituisce anche uno strumento di miglioramento interno, spingendo l'organizzazione a superare costantemente gli obiettivi raggiunti. Altri elementi arricchiscono invece l'offerta culturale, come le visite notturne, la presenza di servizi informativi di contesto con riferimento alle mostre (relativi cioè al contesto in cui l'opera è stata creata); talvolta le innovazioni riguardano attività tradizionali dei musei, come la didattica: in questo caso la pubblicazione dei lavori dei bambini, la formazione del personale docente sui temi relativi alle mostre del museo costituiscono esemplificazione di una interpretazione dinamica del ruolo dei musei, e della loro offerta culturale.
Le innovazioni sposano inoltre le finalità della gestione del museo, offrendo interessanti opportunità in termini di *funding* (è questo il caso ad esempio di eventi che nascono con l'obiettivo di raccogliere fondi per il museo), relazione con l'utenza (la presenza di una linea telefonica dedicata, o di un'area servizi all'interno del sito internet istituzionale), servizi alla visita (predisponendo del materiale informativo specifico per la preparazione della visita, anche online).

Tabella delle buone pratiche

				INPUT							PROCESSO (MODALITA')			Qualità e innovazione dell'OUTPUT
				INVESTIMENTI			INPUT GESTIONALI							
	PRATICA	PARTNER	FUNZIONE	Spazi e luoghi	Allestimenti e infrastrutture soft	ITC	Informazioni	Persone	Risorse finanziarie	Relazioni	Capacità di programmazione	Orientamento al mercato	Autonomia, responsabilità, premialità	
1	Formazione differenziata del personale	Zétema	Organizzazione del lavoro					x						
2	Ampio uso del turnover	Zétema	Organizzazione del lavoro					x						
3	Pianificazione degli obiettivi di servizio	Zétema	Organizzazione del lavoro								x			
4	Controllo della performance	Zétema	Organizzazione del lavoro										x	
5	Valutazione degli obiettivi contrattuali	Zétema	Organizzazione del lavoro										x	
6	Software per la gestione dei depositi	Vaticani	Depositi			x								
7	Regolazione codificata accessi ai depositi	Vaticani	Depositi				x							
8	Registrar	Vaticani	Depositi					x						
9	Schede di movimentazione opere	Vaticani	Depositi				x							
10	Custodi soggetti attivi del controllo	Vaticani	Depositi					x						
11	Monitoraggio video delle sale	Vaticani	Depositi			x								
12	Custodi in collegamenrto audio con centrale	Vaticani	Depositi			x		x						
13	Marketing dei depositi	Vaticani	Depositi						x					
14	Ufficio Patrons	Vaticani	Funding					x	x	x				
15	Associazione Amici del Museo	Vaticani	Funding						x	x				
16	Coinvolgimento licei artistici	V&A Museum	Didattica Museale							x				
17	Museo come esperienza per la pratica del disegno	V&A Museum	Didattica Museale									x		
18	Membership	V&A Museum	Funding						x	x				
19	Corner informativo	V&A Museum	Funding		x				x					
20	Approccio marketing 4P	V&A Museum	Marketing									x		
21	Analisi di marketing	V&A Museum	Marketing				x							
22	Collegamento analisi e programmazione	V&A Museum	Marketing				x				x	x		
23	Campagne di marketing	V&A Museum	Marketing						x			x		
24	Branding	V&A Museum	Marketing									x		
25	Partnership	V&A Museum	Marketing						x	x				
26	Ingresso gratuito	V&A Museum	Marketing									x		
27	Mostre come leva di attrazione	V&A Museum	Marketing											x

Tabella delle buone pratiche

28	Servizi Web 2.0	V&A Museum	Marketing			x								
29	Direct marketing	V&A Museum	Marketing				x		x					
30	Varietà e numerosità delle mostre	V&A Museum	Mostre											x
31	Gestione dei volontari	V&A Museum	Organizzazione del lavoro					x						
32	Formazione dei custodi	V&A Museum	Organizzazione del lavoro					x						
33	Percorsi di carriera	V&A Museum	Organizzazione del lavoro										x	
34	Premialità e bonus	V&A Museum	Organizzazione del lavoro										x	
35	Riunioni di coordinamaento	V&A Museum	Organizzazione del lavoro					x						
36	Programmazione calendarizzata	V&A Museum	Programmazione e controllo								x			
37	Momenti informali di incontro	V&A Museum	Programmazione e controllo					x						
38	Contratto di servizio	V&A Museum	Programmazione e controllo										x	
39	Custode come figura di contatto	V&A Museum	Servizi di accoglienza					x						
40	Formazione culturale del personale di contatto	V&A Museum	Servizi di accoglienza					x						
41	Codificazione dei documenti e delle procedure	V&A Museum	Servizi di accoglienza				x							
42	Movimentazione e registrazione degli oggetti	Quai Branly	Depositi			x		x			x			x
43	Visite guidate diversificate	Quai Branly	Didattica Museale				x	x						
44	Audio guide per "sottopercorsi"	Quai Branly	Didattica Museale			x	x							
45	"Esposizioni virtuali"	Quai Branly	Didattica Museale			x	x							
46	Laboratori didattici per adulti e per bambini	Quai Branly	Didattica Museale	x				x						
47	Cicli di conferenze, incontri e seminari divulgativi	Quai Branly	Didattica Museale					x						
48	Programmazione teatrale e musicale	Quai Branly	Didattica Museale	x				x						
49	Formazione operatori per servizi didattici esternalizzati	Quai Branly	Didattica Museale					x		x				
50	Progettazione per servizi didattici esternalizzati	Quai Branly	Didattica Museale			x	x							
51	Spazi museali dedicati alle attività didattiche	Quai Branly	Didattica Museale	x										
52	Segmentazione dei mecenati	Quai Branly	Funding						x	x				
53	Comunicazione anticipata delle mostre	Quai Branly	Marketing				x					x		x

Tabella delle buone pratiche

54	Fidelizzazione	Quai Branly	Mostre	x				x	x		x			x
55	Associazione Amici del Museo	Quai Branly	Funding						x	x				
56	Restauratori specializzati per classi di materiali	Pergamon	Conservazione					x					x	
57	Pianificazione interistituzionale degli interventi	Pergamon	Conservazione											
58	Definizione di programmi pluriennali di intervento	Pergamon	Conservazione				x	x	x		x			x
59	Comitati di monitoraggio e valutazione degli appalti	Pergamon	Conservazione					x			x		x	
60	Carta del rischio per tutti gli oggetti della collezione	Pergamon	Conservazione			x	x	x	x		x			x
61	Programma operativo per ogni oggetto	Pergamon	Conservazione				x	x	x		x			
62	Programmi di cooperazione scientifica e strategica con istituti di ricerca nazionali e internazionali	Pergamon	Conservazione				x	x		x				
63	Attività di fundraising su attività scientifiche	Pergamon	Funding					x	x		x		x	x
64	Raccolta dati sul visitatore e sulla *customer satisfaction*	Pergamon	Marketing			x	x					x		x
65	Ufficio statistiche	Pergamon	Marketing					x			x			x
66	Comunicazione e allestimento del restauro	Pergamo	Servizi di accoglienza		x		x					x		x
67	Concessione in uso degli spazi agli sponsor	National Gallery	Funding						x					
68	Branding del marchio	National Gallery	Marketing									x		
69	Tesaurizzazione delle informazioni	National Gallery	Marketing				x							
70	Sviluppo interpretazioni contestualizzate	National Gallery	Mostre											x
71	Formaqzione del personale di custodia	National Gallery	Organizzazione del lavoro					x						
72	Ciclo di programmazione e controllo	National Gallery	Programmazione e controllo								x		x	
73	Allocazione fondi per centri di responsabilità	National Gallery	Programmazione e controllo										x	
74	Bidding	National Gallery	Programmazione e controllo								x		x	
75	Monitoraggio dei servizi esternalizzati	National Gallery	Programmazione e controllo				x						x	
76	Attenzione agli aspetti quantitativi	National Gallery	Programmazione e controllo				x						x	
77	Help Desk informativo	National Gallery	Servizi di accoglienza	x										
78	Struttura fisica della hall del museo	National Gallery	Servizi di accoglienza	x										

Tabella delle buone pratiche

79	Spazio teatrale presso il museo	National Gallery	Servizi di accoglienza	x										
80	Qualità del bookshop e servizi aggiuntivi	National Gallery	Servizi di accoglienza	x	x			x	x					
81	Risotrante indipendente rispetto al museo	National Gallery	Servizi di accoglienza	x					x					
82	Audioguide di qualità	National Gallery	Servizi di accoglienza		x				x					
83	Produzione propria oggetti merchandising	National Gallery	Servizi di accoglienza						x			x		
84	Coinvolgimento artisti per produzione oggetti	National Gallery	Servizi di accoglienza							x				
85	Distribuzione esterna oggettistica prodotto	National Gallery	Servizi di accoglienza						x			x		
86	Supporti informativi multimediali	National Gallery	Servizi di accoglienza		x									
87	Custode come figura di contatto	National Gallery	Servizi di accoglienza					x						
88	Servizi Web 2.0	National Gallery	Servizi di accoglienza			x								
89	Spazio permeabile alla città	Museo dell'Acropoli	Allestimenti	x	x									
90	integrazione con l'ambiente circostante	Museo dell'Acropoli	Allestimenti					x						
91	architettura votata al risparmio	Museo dell'Acropoli	Allestimenti		x			x		x				
92	creazione di un luogo aperto	Museo dell'Acropoli	Allestimenti		x					x				
93	controllo sismico	Museo dell'Acropoli	Allestimenti	x	x	x								
94	ricostruzione opere	Museo dell'Acropoli	Allestimenti		x					x				
95	previsione di un percorso di visita breve	Museo dell'Acropoli	Allestimenti		x			x		x	x			
96	Modello di integrazione leggera	Musei Piceni	Integrazione museale					x	x	x	x			
97	Collaborazione con istituti di formazione e ricerca	Musei Piceni	Integrazione museale							x				
98	Integrazione dell'offerta culturale	Musei Piceni	Integrazione museale				x				x			
99	Integrazione degli standard di servizio	Musei Piceni	Integrazione museale					x		x	x			
100	Integrazione di promozione, informazione e comunicazione	Musei Piceni	Integrazione museale			x	x			x	x			
101	Integrazione con la filiera delle imprese private	Musei Piceni	Integrazione museale							x		x		
102	Integrazione con il tessuto sociale del territorio	Musei Piceni	Integrazione museale					x		x				
103	Spazi museali per la vita associativa locale	Musei Piceni	Integrazione museale	x						x				
104	Mostre sulla produzione	Musei Piceni	Mostre						x	x	x			x

	artistica locale													
105	Materiale preparativo alla visita	Mérida	Didattica Museale											x
106	Coinvolgimento dei donatori	Mérida	Funding						x	x				
107	Questionari di gradimento	Mérida	Marketing				x							
108	Piano di attuazione con obiettivi quantitativi	Mérida	Programmazione e controllo								x			
109	Sistema di controllo di gestione	Mérida	Programmazione e controllo										x	
110	Collegamento a sistemi di controllo/comunicazione esterna	Mérida	Programmazione e controllo									x		
111	Sito internet come piattaforma di servizi	Mérida	Servizi di accoglienza			x			x					
112	Efficacia del personale di front office	Mérida	Servizi di accoglienza					x						
113	Linea telefonica dedicata	Mérida	Servizi di accoglienza							x				x
114	Carta dei servizi	Mérida	Servizi di accoglienza							x				x
115	Distribuzione dei biglietti multicanale	Mérida	Servizi di accoglienza			x			x					
116	Visite notturne al sito	Mérida	Servizi di accoglienza						x					x
117	Concessione in uso degli spazi	Mérida	Servizi di accoglienza						x			x		
118	Bookshop di artigianato locale	Mérida	Servizi di accoglienza	x					x	x				
119	Controllo di qualità su oggetti bookshop	Mérida	Servizi di accoglienza					x						
120	Sistema di raccolta e gestione delle lamentele	Mérida	Servizi di accoglienza				x			x				x
121	Sistema di monitoraggio degli ambienti	MART	Depositi			x		x						
122	Strutture fisiche ambienti di deposito	MART	Depositi	x										
123	Strutture fisiche per la didattica	MART	Didattica Museale	x										
124	Personale specifico per la didattica	MART	Didattica Museale					x						
125	Formazione dei formatori	MART	Didattica Museale											x
126	Pubblicazioni con i disegni dei bambini	MART	Didattica Museale											x
127	Collegamento mostre e attività didattica	MART	Didattica Museale								x			
128	Sito web	MART	Marketing			x								
129	Social network	MART	Marketing			x				x				
130	Spazi di aggregazione	MART	Marketing	x										
131	Struttura modulare degli allestimenti	MART	Mostre		x									

Tabella delle buone pratiche

132	Coproduzione internazionale delle mostre	MART	Mostre						x	x				
133	Coproduzione con aziende private	MART	Mostre						x	x				
134	Connessione mostre-ricerca	MART	Mostre								x			
135	Controllo ambientale delle sale per l'accesso ai circuiti internazionali	MART	Mostre		x	x								
136	Piani editoriali per le mostre	MART	Mostre											x
137	Mostre come strumenti di sostegno alla creatività	MART	Mostre							x		x		
138	Varietà del programma di mostre	MART	Mostre											x
139	Specializzazione delle professionalità	MART	Organizzazione del lavoro					x						
140	Spazi di aggregazione	MART	Servizi di accoglienza	x										
141	Struttura modulare degli allestimenti	MAEC	Allestimenti		x									
142	Allestimento funzionale al percorso espositivo	MAEC	Allestimenti		x									
143	Allestimento come fattore di promozione del territorio	MAEC	Allestimenti		x									
144	Percorso espositivo con tipologie espositive differenziate	MAEC	Allestimenti		x	x								
145	Dimensione informativa multidimensionale	MAEC	Allestimenti		x									
146	Integrazione dell'offertatra tra pubblico e privato	MAEC	Integrazione museale							x				
147	Mix di potenziali donatori (diversificazione)	FAI	Funding						x	x		x		
148	Premialità del sistema di finanziamento	FAI	Funding						x				x	
149	Strategia di funding	FAI	Funding						x			x		
150	Prodotti e tools di funding	FAI	Funding						x					x
151	Programmi di partnership	FAI	Funding						x	x				
152	Eventi e manifestazioni per funding	FAI	Funding						x					x
153	Partecipazione a progettazione finanziata	FAI	Funding					x	x		x			
154	Strategia di funding per il visitatore	FAI	Funding						x			x		
155	Funding come filosofia aziendale	FAI	Funding						x	x			x	
156	Reportistica quotidiana	FAI	Marketing				x							
157	Questionari di gradimento	FAI	Marketing				x							